

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Lucas Cogo Pereira**

**A LEALDADE DO CLIENTE NAS EMPRESAS SECURITIZADORAS**

**Porto Alegre**  
**2018**

**Lucas Cogo Pereira**

**A LEALDADE DO CLIENTE NAS EMPRESAS SECURITIZADORAS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Daniela Callegaro de Menezes

**Porto Alegre  
2018**

**LUCAS COGO PEREIRA**

**A LEALDADE DO CLIENTE NAS EMPRESAS SECURITIZADORAS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Trabalho de Conclusão de Curso defendido e aprovado em: 25 de junho de 2018.

Banca examinadora:

---

Prof. Doutora Daniela Callegaro de Menezes  
Orientadora  
UFRGS

---

Prof. Doutora Teniza da Silveira  
UFRGS

## **AGRADECIMENTOS**

Ao longo dessa caminhada, pude contar com a imensa ajuda dos meus pais, que nunca mediram esforços para me verem bem, me incentivando e me apoiando nas minhas decisões. Como sempre protegeram e cuidaram dos seus filhos, de forma que nunca lhes faltasse nada, dessa vez não foi diferente. Tenho orgulho de representá-los em mais uma conquista. Se não fosse pela batalha de vida de vocês, nada disso seria possível.

Aos meus irmãos, que servem de referência para mim. A escolha e a motivação de entrar na universidade federal passa pelo orgulho que sinto de vocês, que sempre me auxiliaram em qualquer situação e me mostraram que com muito empenho, o sucesso uma hora acontece.

Foi um processo árduo ingressar na universidade federal, depois de passar por muitas dificuldades, principalmente ao não vermos o meu nome no “listão”. A ansiedade tomou conta por meses, mas nós sabemos o quão gratificante e recompensador foi quando, no meio do ano de 2013, soubemos da minha aprovação.

Aos meus amigos e colegas de curso, que possibilitaram uma jornada muito mais divertida e por isso, motivadora, para poder acordar toda manhã e revê-los, mesmo quando o sono tomava conta. Vocês tem participação fundamental nesse processo e sentirei falta dessa parceria diária.

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo identificar como se relacionam a lealdade e a inadimplência de clientes em empresas securitizadoras. A partir de estudos de casos de clientes da securitizadora “X”, a qual foi a empresa analisada para a realização da pesquisa, foram verificadas situações que envolvem aspectos do marketing, que abordam a identificação de níveis de lealdade e laços, com variáveis financeiras, como a frequência operacional, risco e inadimplência dos clientes. Dessa forma, esse trabalho busca auxiliar a gestão de clientes de empresas securitizadoras, ao apresentar situações reais, contribuindo para um estudo em um ramo pouco explorado pela administração, que é o da securitização, a partir da concessão, da política e da análise de crédito.

**Palavras-chave:** Lealdade. Inadimplência. Cliente. Securitizadora. Crédito.

## **ABSTRACT**

The presented essay aims to identify how customer loyalty is related to debts in securitization companies. From the studies of customers cases of company "X", which was the analyzed company for the research, there were situations that involved aspects of marketing, which approach the identification of loyalty levels and ties, with financial variables, like operational frequency, risk and customer debts. In this way, this work seeks to assist the management of clients of securitizing companies, when presenting real situations, contributing little to a study in a branch little explored by the administration, that is the securitization, from the concession, the policy and the credit analysis.

**Keywords:** Loyalty. Debts. Customer. Securitization. Credit

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

|   |    |
|---|----|
| Figura 1 – Tipos de Lealdade.....   | 33 |
| Figura 2 – Títulos em aberto da Empresa A no mês de setembro de 2015 .....      | 48 |
| Figura 3 – Títulos em aberto da Empresa A no mês de outubro de 2015 .....       | 48 |
| Figura 4 – Títulos em aberto da Empresa A no mês de janeiro de 2016 .....       | 48 |
| Figura 5 – Títulos em aberto da Empresa A no presente.....                      | 49 |
| Figura 6 – Frequência operacional do Cliente A .....                            | 50 |
| Figura 7 – Frequência operacional do Cliente B .....                            | 51 |
| Figura 8 – Títulos em aberto da Empresa B no mês de outubro de 2015.....        | 52 |
| Figura 9 – Títulos em aberto da Empresa B no mês de novembro de 2015 .....      | 52 |
| Figura 10 – Frequência operacional do E1 - Cliente A.....                       | 55 |
| Figura 11 – Títulos em aberto do E1 - Empresa A no mês de março de 2017.....    | 56 |
| Figura 12 – Títulos em aberto do E1 - Empresa A no mês de abril de 2017.....    | 56 |
| Figura 13 – Títulos em aberto do E1 - Empresa A no presente .....               | 57 |
| Figura 14 – Frequência operacional atual do E1 - Cliente A .....                | 58 |
| Figura 15 – Frequência operacional do E2 - Cliente B na metade de 2017 .....    | 59 |
| Figura 16 – Títulos em aberto do E2 - Empresa B no mês de junho de 2017 .....   | 60 |
| Figura 17 – Títulos em aberto do E2 - Empresa B no mês de julho de 2017 .....   | 60 |
| Figura 18 – Títulos em aberto do E2 - Empresa B no presente .....               | 61 |
| Figura 19 – Títulos em aberto do E3 - Empresa A no mês de maio de 2018.....     | 63 |
| Figura 20 – Frequência operacional do E3 - Cliente A no início de 2018.....     | 64 |
| Figura 21 – Títulos em aberto do E3 - Empresa A no mês de janeiro de 2018.....  | 65 |
| Figura 22 – Títulos em aberto do E3 - Empresa A no mês de fevereiro de 2018.... | 65 |
| Figura 23 – Frequência operacional atual do E4 - Cliente B .....                | 67 |
| Figura 24 – Títulos em aberto do E4 - Empresa B no mês de fevereiro de 2018...  | 68 |
| Figura 25 – Títulos em aberto do E4 - Empresa B no mês de março de 2018.....    | 69 |
| Figura 26 – Títulos em aberto do E4 - Empresa B no mês de abril de 2018.....    | 69 |
| Figura 27 – Títulos em aberto do E4 - Empresa B no presente .....               | 69 |
| Figura 28 – Frequência operacional do E5 - Cliente A no início de 2017.....     | 72 |
| Figura 29 – Frequência operacional do E5 - Cliente A na metade de 2017 .....    | 73 |
| Figura 30 – Títulos em aberto do E5 - Empresa A no mês de fevereiro de 2017.... | 74 |
| Figura 31 – Títulos em aberto do E5 - Empresa A no mês de março de 2017.....    | 74 |
| Figura 32 – Títulos em aberto do E5 - Empresa A no mês de fevereiro de 2018.... | 75 |

|  |    |
|--|----|
| Figura 33 – Títulos em aberto do E5 - Empresa A no mês de março de 2018.....   | 75 |
| Figura 34 – Títulos em aberto do E5 - Empresa A no mês de abril de 2018.....   | 76 |
| Figura 35 – Frequência operacional do E6 - Cliente B em 2017 .....             | 78 |
| Figura 36 – Títulos em aberto do E6 - Empresa B no mês de julho de 2017 .....  | 78 |
| Figura 37 – Títulos em aberto do E6 - Empresa B no mês de agosto de 2017 ..... | 79 |

|   |    |
|---|----|
| Quadro 1 – Fases da Lealdade .....          | 29 |
| Quadro 2 – Cliente A.....                   | 47 |
| Quadro 3 – Cliente B.....                   | 51 |
| Quadro 4 – Entrevistado 1 - Cliente A.....  | 54 |
| Quadro 5 – Entrevistado 2 - Cliente B.....  | 58 |
| Quadro 6 – Entrevistado 3 - Cliente A.....  | 63 |
| Quadro 7 – Entrevistado 4 - Cliente B.....  | 66 |
| Quadro 8 – Entrevistado 5 - Cliente A.....  | 71 |
| Quadro 9 – Entrevistado 6 - Cliente B.....  | 76 |
| Quadro 10 – Identificação dos Clientes..... | 80 |



## SUMÁRIO

|           |   |           |
|-----------|---|-----------|
| <b>1</b>  | <b>INTRODUÇÃO .....</b>   | <b>11</b> |
| 1.1       | OBJETIVOS.....  | 14        |
| 1.1.1     | Objetivo geral.....   | 14        |
| 1.1.2     | Objetivos específicos .....   | 14        |
| 1.2       | JUSTIFICATIVA.....  | 14        |
| <b>2</b>  | <b>REVISÃO TEÓRICA.....</b>   | <b>16</b> |
| 2.1       | MARKETING DE RELACIONAMENTO.....  | 16        |
| 2.1.1     | Laços Financeiros .....   | 22        |
| 2.1.2     | Laços Sociais.....  | 23        |
| 2.1.3     | Laços Estruturais .....   | 26        |
| 2.1.4     | Lealdade .....  | 27        |
| 2.2       | INADIMPLÊNCIA.....  | 33        |
| 2.3       | CRÉDITO.....  | 36        |
| 2.3.1     | Análise de crédito.....   | 36        |
| 2.3.2     | Concessão de crédito.....   | 37        |
| 2.3.3     | Política de crédito.....  | 38        |
| 2.3.4     | Risco do crédito.....   | 39        |
| <b>3</b>  | <b>METODOLOGIA.....</b>   | <b>41</b> |
| 3.1       | ETAPA QUALITATIVA: TÉCNICAS DE COLETA, AMOSTRA E ANÁLISE<br>DOS DADOS.....  | 42        |
| 3.2       | ETAPA QUANTITATIVA: TÉCNICAS DE COLETA, AMOSTRA E ANÁLISE<br>DOS DADOS..... | 43        |
| <b>4</b>  | <b>ANÁLISE E RESULTADOS .....</b>   | <b>45</b> |
| 4.1       | VERIFICAÇÃO DE INFORMAÇÕES SOBRE OS CLIENTES.....                           | 45        |
| 4.2       | CLASSIFICAÇÃO DOS CLIENTES.....   | 46        |
| 4.2.1     | Clientes inativos .....   | 46        |
| 4.2.1.1   | Caso A.....   | 47        |
| 4.2.1.2   | Caso B.....   | 50        |
| 4.2.2     | Clientes ativos .....   | 52        |
| 4.2.2.1   | Indústria .....   | 53        |
| 4.2.2.1.1 | Entrevistado 1 - Caso A .....   | 53        |
| 4.2.2.1.1 | Entrevistado 2 - Caso B .....   | 58        |

|           |   |    |
|-----------|---|----|
| 4.2.2.2   | Serviço .....                           | 62 |
| 4.2.2.2.1 | Entrevistado 3 - Caso A .....           | 63 |
| 4.2.2.2.2 | Entrevistado 4 - Caso B .....           | 66 |
| 4.2.2.3   | Comércio.....                           | 70 |
| 4.2.2.3.1 | Entrevistado 5 - Caso A .....           | 71 |
| 4.2.2.3.2 | Entrevistado 6 - Caso B .....           | 76 |
| 5         | RESUMO GERAL DAS ENTREVISTAS .....      | 80 |
| 6         | CONSIDERAÇÕES FINAIS .....              | 82 |
|           | REFERÊNCIAS .....                       | 85 |
|           | ANEXO A – ROTEIRO PARA ENTREVISTA ..... | 91 |

## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como tema a lealdade do cliente nas empresas securitizadoras, questão de suma importância para poder avaliar o nível de inadimplência no mercado financeiro e como isso impacta na gestão das organizações.

As empresas securitizadoras exercem importante função no ramo financeiro, oferecendo soluções para o fluxo de caixa dos seus consumidores, comprando direitos creditórios de títulos a vencer (em sua maioria, duplicatas mercantis e cheques) e antecipando recebíveis.

Assim sendo, assuntos que compõem a definição de lealdade, baseado nos conceitos de marketing e também da psicologia, como: programas de fidelização, comprometimento, confiança, competição e marketing de relacionamento, foram abordados de forma que se estabeleça uma relação da importância da gestão de clientes nas empresas com o funcionamento desse tipo de negócio, especificamente em organizações que atuam nesse mercado.

O surgimento da securitização ocorreu entre os anos 1950 e 1970, devido ao aumento demográfico mundial, principalmente nos Estados Unidos. Com isso, a demanda e a necessidade de concessão de crédito à habitação cresceram. Devido à redução de capital dos bancos financiadores de crédito, a solução para responder a crescente necessidade de possíveis mutuários passou pela securitização de ativos mobiliários. Posteriormente, na década de 80 a atividade se espalhou para outros produtos, passando a operar, além dos ativos imobiliários, ativos de alienação fiduciárias de veículos. Porém, foi nas décadas de 90 e 2000 que a securitização evoluiu e atingiu novos mercados, passando a atuar juntamente ao comércio, à indústria e às operadoras de cartões de crédito.

Com a criação do Banco Central do Brasil e do Conselho Monetário Nacional em 1964, além da regulamentação do Sistema Financeiro Nacional, foi aberta uma nova fase nas operações de crédito no Brasil. A partir de 1967, houve uma intensificação de financiamentos tanto na produção como no consumo. Com o crédito obtido, o cliente passa a usufruir do bem imediatamente, assumindo um compromisso de pagamento em parcelas futuras. Uma taxa de juros, em conjunto com impostos sobre operações financeiras, é embutida no crédito, sendo estes os principais

encargos do cliente. Pelo fato da dificuldade em poupar recurso no Brasil, é muito comum que se parelem dívidas, a fim de postergarem a obrigação do pagamento, por não possuírem dinheiro imediato. Sendo assim, o crédito possui, hoje, um importante papel na economia, uma vez que é essencial ao financiamento do consumo das famílias e do investimento dos setores produtivos, que possibilita um aperfeiçoamento em aspectos tecnológicos, de estrutura e a geração de empregos, ocasionando possibilidade da melhoria de vida de diversas pessoas e do País como um todo.

Anderle (2015) cita que a securitização de ativos empresariais consiste em um complexo processo por meio do qual a organização adquire ativos recebíveis de empresas comerciais, industriais ou de serviços, isolando-os em uma carteira segregada, que lastreia e garante a emissão de um novo instrumento de dívida denominado debênture, o qual será disponibilizado aos investidores de forma particular e privada. Essa operação, de acordo com o autor, transforma ativos iniciais em instrumentos que podem ser vendidos a investidores, o que gera circulação da riqueza que eles representam, multiplicando-a. Em outras palavras, portanto: o titular de bens, direitos ou expectativas de direitos (originador), cede-os onerosamente para a companhia securitizadora, que aplica um deságio na transação, emitindo títulos ou valores mobiliários lastreados nesses ativos adquiridos. Ato contínuo, os investidores compram estes papéis emitidos de forma a permitir à securitizadora que obtenha capital para remunerar o originador do título (ANDERLE, 2015).

A transação através da securitização aborda complexa operação financeira, por meio da qual se mobilizam ativos presentes ou futuros, para gerar maior liquidez ao agente econômico titular do crédito, mediante a segregação do crédito, seja pela cessão onerosa a uma pessoa jurídica distinta, seja pela emissão de títulos lastreada nesse patrimônio segregado.

Nesse contexto, um dos propósitos da securitizadoras é possibilitar que a empresa cedente obtenha recursos sem comprometer seu limite de crédito e sem aumentar seu índice de endividamento, não comprometendo seu balanço contábil. Sua premissa básica é que a empresa originadora dos ativos tenha recebíveis, em regra, de curto prazo e bastante pulverizados, de modo que um crédito nunca seja representativo, ou nunca seja uma parcela significativa do total dos recebíveis.

Daí porque o mercado tem a atividade de securitização como promotora de operações seguras e práticas de desintermediação do processo de financiamento via

instituições financeiras, além de operar na diluição dos riscos da carteira de recebíveis do agente econômico. Dada sua função, pode-se dizer que, mesmo não integrando diretamente o Sistema Financeiro Nacional, a securitização caminha ao lado deste, na medida em que, quando realizam oferta pública, são fiscalizadas pelos órgãos de cúpula que o integram – Banco Central do Brasil e Comissão de Valores Mobiliários.

“O marketing de relacionamento é parte do desenvolvimento “modelo de rede”, o qual reconhece que a competição global ocorre cada vez mais entre redes de empresas” (THORELLI, 1986, p. 47). Para que uma empresa tenha destaque no mercado, portanto, é imprescindível que estratégias de diferenciação sejam adotadas perante os concorrentes. No caso de uma empresa securitizadora, a oferta deve ser focada na diferenciação do serviço (atendimento pessoal e personalizado, transparência com o cliente) e do produto (implementação de tecnologias, como por exemplo: duplicatas digitais), assim como nas formas de negociação com o cliente.

Estratégias de relacionamento vencedoras compartilham pelo menos duas características essenciais. A primeira é a capacidade de criar uma proposta de valor relevante de acordo com as necessidades de cada cliente, na forma de diferenciais do próprio produto, sistemas de entrega mais eficientes, comunicações com conteúdo mais personalizado, políticas de preço diferenciadas ou mesmo a criação de programas baseados em pontos e recompensas. Quando esses atributos são desenvolvidos a partir do conhecimento que somente a empresa possui sobre o cliente, torna-se pouco conveniente a mudança para o concorrente, sob o risco dele ter que contar tudo novamente a seu respeito para o novo fornecedor (SOUSA, 2007, p. 23).

A inadimplência é um fator que assola muitas empresas, podendo inclusive acarretar falência nessas que veem-se em situação na qual a possibilidade de recuperação de recursos torna-se uma tarefa difícil. A inadimplência ou o atraso por parte dos clientes leva à dificuldade da securitizadora em administrar seus recursos, pois é necessário capital de giro para que esta continue operando. Machado (2007), diretor geral da DMC3 Consultoria e autor do livro “Em Busca da Inadimplência Zero”, descreve que: “Normalmente entende-se que até 30 dias depois do vencimento é atraso e após 30 é inadimplência.”

Nesse caso, para as tomadoras de crédito, o fluxo de caixa, em operações de crédito para terceiros, depende tanto do sacado quanto do cedente do título, para que a securitizadora possa ter viabilidade em realizar o negócio e ter “saúde” financeira a fim de dar seguimento na sua atividade.

Por fim, a questão a ser respondida é: **como se relacionam a lealdade do cliente com a inadimplência nas securitizadoras?**

## 1.1 OBJETIVOS

O presente trabalho tem os seguintes objetivos, geral e específicos:

### 1.1.1 Objetivo geral

Identificar como se relacionam a lealdade e a inadimplência de clientes em empresas securitizadoras.

### 1.1.2 Objetivos específicos

- a) Analisar o nível de lealdade dos clientes em uma empresa securitizadora;
- b) Relacionar laços financeiros, sociais e estruturais identificados na construção de relacionamento entre clientes e uma empresa securitizadora;
- c) Estabelecer quais laços determinam a escolha do cliente em se manter com aquele fornecedor;
- d) Mensurar a relação do risco e da frequência operacional com a inadimplência.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

O relacionamento entre fornecedor e cliente, assim como os conceitos de administração com ênfase no marketing, são significativos a fim de enriquecer o conhecimento sobre um campo não tão estudado, como o das empresas securitizadoras no mercado financeiro. A aplicação do conteúdo sobre a lealdade do

cliente, embora muitas vezes focado no mercado do varejo, pode também ser implementada em negócios B2B (*business-to-business*, que é a denominação do comércio estabelecido entre empresas ("de empresa para empresa")). Assim, o que espera-se da pesquisa é o conhecimento do comportamento do consumidor e a geração de informações úteis para a gestão das empresas securitizadoras, que trabalham com recursos financeiros e lidam com o crédito, fator expressivamente necessário para que negociações se concretizem, independente do ramo em que as organizações (sacado e cedente) atuam.

Como forma de capacitação para as empresas securitizadoras, muitos fatores abordados no trabalho podem fazer parte do planejamento estratégico das organizações, proporcionando resultados práticos e oferecendo suporte administrativo, a partir dos conceitos de competitividade, inadimplência, lealdade e marketing de relacionamento, que aqui serão discutidos.

Além da aplicação do marketing em empresas financeiras, o presente trabalho tem como fundamento relatar um fator importante não só nesse ramo, mas também na área econômica, que é a inadimplência. Aspectos como: sazonalidade, números e valores médios de prestações em atraso, capital social verificação do cadastro e do ano de fundação, assim como o faturamento que a empresa tomadora do crédito possui, devem ser levados em consideração na escolha de operar ou não um título, a fim de mensurar o risco do negócio e evitar que o atraso ou a inadimplência ocorra. Variáveis econômicas, portanto, servem para dar um importante embasamento e justificar como deve ser o comportamento das securitizadoras em operações de crédito.

Ao conhecer conceitos de relacionamento de marketing nesse tipo de negócio, tem-se por finalidade proporcionar às securitizadoras a aplicação do resultado da pesquisa, a fim de que a inadimplência seja cada vez menos recorrente e os recursos financeiros necessários para continuarem em atividade sejam cada vez menos escassos.

## 2 REVISÃO TEÓRICA

Como forma de revisão de questões demonstradas durante o presente trabalho, são apresentadas abordagens sobre conceitos do marketing de relacionamento, assim como questões que envolvem lealdade, securitização, crédito e a análise comparativa desses conceitos por teorias de diversos autores.

A fim de argumentar sobre aspectos do marketing que envolvem a gestão financeira das empresas securitizadoras, as teorias apresentadas servem como um embasamento para lidar com a questão da relação da lealdade do cliente com a inadimplência nas organizações.

### 2.1 MARKETING DE RELACIONAMENTO

Segundo Mckenna (1991), o marketing de relacionamento é essencial ao desenvolvimento da liderança no mercado, à rápida aceitação de novos bens e serviços e à consecução da fidelidade do consumidor. A criação sólida e duradoura é tarefa árdua, de difícil manutenção.

O marketing de relacionamento personalizado é importante, uma vez que a empresa precisa dos consumidores para sobreviver, e precisa que estes estejam satisfeitos com os produtos e serviços oferecidos pela organização, recebendo tratamento diferenciado e transparente.

O marketing de relacionamento é uma tentativa de lidar com os consumidores de uma forma diferente, identificando suas necessidades e oferecendo benefícios, no sentido de dar a impressão de que está sendo atendido por um procedimento orientado aos seus desejos como indivíduo (GONÇALVES; JAMIL; TAVARES, 2002, p. 92).

Dessa forma, ao negociar com seus clientes, é de suma importância que a securitizadora conheça de forma individual os seus dados, como por exemplo: números do faturamento, capital social, assim como o funcionamento do ramo de negócios (sazonalidade, por exemplo) do cedente do título, para que possa



estabelecer uma taxa de juros (no qual consiste a geração de valor e riqueza para uma securitizadora) benéfica, tanto para o credor, quanto para o devedor da operação.

As empresas passaram da gestão de produtos para a gestão de clientes, compilando bancos de dados sobre clientes individuais para que possam conhecê-los melhor e desenvolver ofertas e mensagens personalizadas. Em virtude dessa alteração de foco da gestão de produtos para clientes, algumas mudanças foram notadas: as empresas estão menos voltadas para a padronização de bens e serviços e mais para a customização; passaram a substituir monólogos por diálogos com o cliente (KOTLER, 2012, prefácio)

Como vivemos em um mundo contemporâneo de sistema capitalista, é do lucro que as empresas necessitam para sobreviver no mercado. E, para isso, precisam da sua gestão voltada para o cliente.

Uma filosofia de administração empresarial baseada na aceitação da orientação para o cliente e para o lucro, por parte de toda a empresa, e no reconhecimento de que se deseja buscar novas formas de comunicação para estabelecer um relacionamento profundo e duradouro para os clientes, prováveis clientes, fornecedores e todos os intermediários como forma de obter vantagem competitiva sustentável (MARTINS, 2006, p. 80).

Em uma negociação de terceiros na forma de títulos de crédito, se tratando de um mercado organizacional, em que a empresa vende produtos e serviços para outras empresas, “a propaganda desempenha um papel importante, mas um papel mais forte é desempenhado pela força de vendas, pelo preço e pela reputação da empresa”. (KOTLER, 2012, p. 7). Nesse tipo de mercado, a reputação da empresa é significativa, pois muitos cedentes de títulos conversam com seus clientes sobre como funciona negociar com terceiros, possivelmente com uma empresa fornecedora de crédito em específico, de modo que esse cliente (sacado) possa se tornar um futuro cedente na negociação de crédito e comece a realizar operações com uma empresa securitizadora.

Assim, tão importante quanto adquirir um cliente, é retê-lo, de maneira que este volte a realizar novos negócios, mantendo uma frequência relevante de compra.

Os objetivos fundamentais do marketing de relacionamento são: manter clientes satisfeitos após a compra e, se necessário, recuperá-los: fazer tudo para que o cliente recompre o produto da mesma empresa; mensurar a satisfação de clientes; realizar comunicação pós venda; receber *feedback*; criar eventos e canais; ter serviço de qualidade e relações públicas (GONÇALVES; JAMIL; TAVARES, 2002, p. 96).

As organizações precisam prestar muita atenção na taxa de consumidores perdidos e tomar providências para reduzi-la, pois, de acordo com Kotler (1998, p.619), “o custo de atrair novos consumidores é cinco vezes maior que o custo de manutenção do atual consumidor.” Logo, é necessário muito esforço para induzir consumidores satisfeitos a abandonar seus fornecedores atuais, situação que se agrava em mercados altamente competitivos. Seguindo essa linha de pensamento, Dias (2003, p.06) concorda com o conceito de Kotler e descreve quatro estratégias para determinar a taxa de consumidores perdidos:

- 1) “A empresa deve definir e mensurar sua taxa de retenção de consumidores”. No caso de uma securitizadora, o ideal seria medir a quantidade de clientes que comprem seu produto seguidamente;
- 2) “A empresa deve determinar as causas que levaram os consumidores a abandoná-la, classificando-as em porcentagens. Pouco pode se fazer no caso de consumidores que estão deixando a cidade ou que faleceram, por exemplo. No entanto, problemas como má qualidade ou mau atendimento podem e devem ser solucionados”;
- 3) “A empresa deve contabilizar o volume de lucro perdido com esses consumidores, ou seja, o quanto deixou de arrecadar ao longo do tempo em que esse consumidor deixou de adquirir seu produto”;
- 4) “E finalmente, a empresa precisa calcular quanto custaria reduzir a taxa de abandono de clientes. Se o custo for menor que o lucro perdido, essa mesma quantia deve ser destinada à redução da taxa de abandono”. O autor cita que geralmente, esse custo é muito menor. Securitizadoras podem negociar uma flexibilidade maior no prazo das recompras de títulos inadimplentes, a fim de diminuírem a taxa de abandono, por exemplo.

É importante salientar que os custos de mudança servem como barreiras para dificultar a troca de fornecedor. Os consumidores estão menos dispostos a procurar outro fornecedor quando isso envolve altos custos de capital, de procura, perda de descontos por fidelidade e assim por diante. Dessa forma, em busca do aumento da retenção de clientes, empresas criam programas de fidelidade. As empresas operadoras de crédito devem ser expor de forma clara as informações do borderô da operação para o cliente, assim como estipular taxas de juros justas, como forma de se diferenciarem da concorrência e aumentarem o nível de lealdade dos clientes.

Entregar alta satisfação aos clientes é imprescindível para retê-los, pois torna-se difícil para um fornecedor atrair consumidores somente oferecendo preços mais baixos, já que o consumidor está plenamente satisfeito com o produto. (KOTLER, 1998). De acordo com Dias (2003, p.300), “fidelizar ou reter o cliente é o resultado de uma estratégia de marketing que tem como objetivos gerar frequência de compra dos clientes, aumentar as vendas por cliente e recompensar o cliente por compras repetidas”.

Decidir quanto uma empresa deve investir no desenvolvimento do relacionamento com seus consumidores é de suma importância a fim de evitar que os custos excedam os ganhos. Para responder a essa questão, Kotler (1998) afirma que é preciso distinguir cinco níveis diferentes de investimento:

- a) Marketing básico: o vendedor simplesmente vende o produto;
- b) Marketing reativo: o vendedor vende o produto e estimula o consumidor a telefonar se tiver dúvidas, comentário ou reclamações;
- c) Marketing responsável: o vendedor telefona ao consumidor, logo após a venda, para conferir e saber se o produto está atendendo às expectativas, além de solicitar sugestões para melhoria do produto;
- d) Marketing proativo: o vendedor da empresa contata o consumidor de vez em quando para informar sobre melhores usos do produto e a utilidade de novos produtos;
- e) Marketing de parceria: a empresa trabalha continuamente com o consumidor para descobrir maneiras de ele economizar ou ajudá-lo a usar melhor o produto.

Segundo Stone e Woodcock (1998), um programa de marketing de relacionamento deve seguir as seguintes etapas:

- 1) Definir os objetivos: determinar onde se quer chegar ou o que se pretende alcançar;
- 2) Identificar as necessidades dos clientes: entender claramente o que desejam os clientes;
- 3) Desenvolver a abordagem: criar uma abordagem, uma forma de contato com esse cliente;
- 4) Definir níveis e segmentos de qualidade: estabelecer parâmetros em termos de qualidade;
- 5) Implementar: colocar em prática o planejado;
- 6) Controlar o resultado: verificar se tudo está de acordo com o planejado.

Para Kotler (2012, p.18), um dos principais objetivos do marketing é, cada vez mais, desenvolver relacionamentos profundos e duradouros com todas as pessoas ou organizações que podem, direta ou indiretamente, afetar o sucesso das atividades de marketing da empresa. O marketing de relacionamento tem como objetivo construir relacionamentos de longo prazo mutuamente satisfatórios com seus componentes-chave, a fim de conquistar ou manter negócios com eles.

O autor defende uma tese importante que engloba o mercado das organizações de forma geral, mas também é imprescindível para o ramo das securitizadoras:

Os quatro componentes-chave no marketing de relacionamento são os clientes, os funcionários, os parceiros de marketing (canais, fornecedores, distribuidores, revendedores, agências) e os membros da comunidade financeira (acionistas, investidores, analistas). As empresas devem gerar prosperidade a esses componentes e equilibrar os retornos a todos os principais *stakeholders*. Desenvolver relações sólidas com eles exige a compreensão de suas competências e recursos, necessidades, metas e desejos (KOTLER, 2012, p. 19).

Berry e Pasuraman (1995) apresentam o que eles denominam de “três níveis de marketing de relacionamento:

- Nível um: conhecido como marketing de frequência ou de retenção, denominado pela oferta de benefícios financeiros ao consumidor. Dois benefícios financeiros geralmente oferecidos pelas empresas são: os programas de marketing de frequência, os quais fornecem recompensas aos consumidores habituais e/ou aos que comprem em grande quantidade, como é o caso dos programas de fidelidade. E marketing de clube, que consiste em oferecer afiliação ao clube após a compra ou promessa de compra de determinada quantidade ou mediante o pagamento de determinada taxa;
- Nível dois: momento de formação dos chamados elos de ligação social entre empresa e consumidor. Os consumidores são transformados em clientes e, por isso, o foco da empresa é voltado para o aumento dos vínculos sociais, individualizando e personalizando o relacionamento;
- Nível três: é onde são forjados os elos estruturais. Ou seja, além dos elos financeiros e sociais dos níveis anteriores, o cliente passa a depender da estrutura fornecida pela empresa para realizar suas atividades. A empresa pode oferecer infraestrutura para o cliente (como equipamento ou

tecnologia, por exemplo) para facilitar seu trabalho. Algumas organizações oferecem a seus franqueados: pesquisa de mercado, programas de computador, treinamento e outros benefícios.

Quando a empresa individualiza o cliente, o torna especial, proporcionando assim um caráter único, que traduz um envolvimento maior entre as partes, tornando-os “íntimos”. Entretanto, é preciso distinguir seus clientes potenciais, pois a individualização não deve ser distribuída gratuitamente. Gordon (1998, p. 342) explica que “empresas que dão a todos os clientes valor idêntico acabarão satisfazendo muito pouco os seus melhores e debilitarão a lucratividade ao dar valor demasiado aos seus piores.” Assim, é possível salientar que é fundamental a valorização do cliente, até mesmo individualizá-lo se preciso, porém deve-se evitar valorizar clientes que não fazem parte do público-alvo da empresa. É necessário identificar os seus melhores clientes, pois assim a organização poderá dar o valor devido a cada um deles.

De acordo com Gordon (1998), os profissionais de marketing deveriam desenvolver valores que fossem diferenciados para seus clientes, com o gerenciamento de seus relacionamentos de negócios. O autor também defende que o maior bem de uma empresa é o relacionamento interpessoal, não desfavorecendo a importância dos produtos, serviços, maquinários e conhecimento, que com certeza tem grande valor para a organização, porém os relacionamentos interpessoais disponibilizam as empresas um ganho a longo prazo e minimizam os riscos.

Existem operações que oferecem um risco muito grande para as securitizadoras, com clientes que não trazem boa rentabilidade, podendo acarretar diversos títulos com atraso nos pagamentos e se caracterizando, posteriormente, em inadimplência. Assim, a gestão de clientes também exerce função de discernir quais cedentes são desejáveis e quais não são.

As atividades de marketing incluem decisões sobre quem a empresa deseja ter como cliente, que necessidades desse cliente ela deve satisfazer, que bens e serviços deve oferecer, como deve definir seus preços, que tipo de comunicação deseja enviar e receber, que canais de distribuição deve usar e, por fim, que parcerias deve estabelecer. (KOTLER, 2012, prefácio)

Porém, é preciso cuidado ao eliminar clientes, pois essa ação também acarreta riscos, conforme Mittal, Sarkees e Murshed (2008): perda de fonte de informações valiosas e de inovação de seus clientes; clientes migrando para os concorrentes e alterando as dinâmicas competitivas; interpretação dos clientes a eliminação como

uma forma de discriminação; violação de questões éticas e legais; danificação do relacionamento com clientes de alto valor, que percebem a organização como hostil. A eliminação precisa ser gradual e sutil, principalmente quando existem pendências financeiras por parte do cliente, a fim de não causar esse “choque” e a securitizadora conseguir atingir um valor de recompras e continuar operando até recuperar o prejuízo. “Para não ter de dispensar um cliente não lucrativo, é possível fazer com que ele compre mais vezes ou quantidades maiores, abra mão de certos recursos ou serviços ou pague um preço ou tarifa maior.” (KOTLER, 2012, p. 148).

Para compreender o comportamento do clientes, muitas empresas estimam o valor dos clientes e estudam o perfil destes a fim de ofertar produtos e formas de negociação de acordo com a preferência individual de cada um.

As empresas também têm moldado ofertas, serviços e mensagens específicas para clientes individuais, baseadas em informações sobre as transações anteriores de cada cliente, seus dados demográficos e psicográficos, bem como suas preferências por meios de comunicação e distribuição. Ao se concentrar em seus clientes, produtos e canais mais lucrativos, essas empresas esperam atingir um crescimento lucrativo, capturando uma parcela maior dos gastos de cada cliente com a conquista de sua fidelidade. Elas estimam o valor do cliente ao longo de seu período de relacionamento com a empresa e desenvolvem suas ofertas e preços de mercado para obter lucro nesse período (KOTLER, 2012, p. 19).

### **2.1.1 Laços Financeiros**

Ao tratar sobre lealdade, existem abordagens sobre laços relacionais, os quais atuam como benefícios do relacionamento entre cliente e empresa, mensurando o aumento da lealdade, assim como barreiras à saída para a concorrência.

Berry (1995) defende que a lealdade evolui conforme o tipo de laço que a sustenta. Num nível menos intimista e mais imitável, os laços econômicos ou financeiros sustentam esta lealdade. Em um primeiro momento, pode ser que somente a taxa de juros mantenha o vínculo do cliente com a securitizadora, por exemplo, em um curto prazo.

O desenvolvimento de uma relação leal neste tipo de laço pode surgir devido aos custos de mudança, ou seja, a percepção monetária e temporária dos consumidores, bem como o esforço psicológico para a mudança de empresa no

consumo do cliente (LIMA; FERNANDES, 2014). A mudança de fornecedor é dispendiosa, o que faz a empresa levar certa vantagem, com um determinado poder de mercado na repetição do consumo do cliente (KLEMPERER, 1995).

Nath e Mukherjee (2012) afirmam que a decisão do cliente em manter-se ligado a determinada empresa, baseado nos laços financeiros, pressupõe a avaliação de um *trade-off* entre custos e benefícios dessa relação, comparativamente com as alternativas no mercado. Esse poder pode levar a empresa a garantir a lealdade do cliente, bem como benefício do consumo de bens complementares por parte deste (LIMA; FERNANDES, 2014). Porém, o fornecimento de vantagens financeiras pode apresentar consequências negativas para a empresa, pois uma exacerbada oferta repetitiva de benefícios não garante uma fonte sustentável de vantagem competitiva, bem como o fornecimento de serviços especiais a determinados clientes e não a outros, o que pode gerar o sentimento de repúdio por parte dos desfavorecidos (BERRY, 1995; FOURNIER et al., 1998).

A imitabilidade por parte dos concorrentes pode tornar a existência de vantagens financeiras uma condição necessária ao consumo e não um benefício, ou seja, na medida em que os benefícios financeiros são oferecidos por um largo número de empresas no mercado, a sua ausência desaponta os consumidores, porém a sua presença não aumenta o nível de lealdade dos clientes, tornando tal benefício em nível de produto esperado (algo que o cliente já espera) e não mais ampliado (DE WULF et al., 2001). Em uma securitizadora, por exemplo, oferecer um serviço de duplicatas digitais pode trazer benefícios especiais ao cliente. Porém, se a ampla concorrência também começa a oferecer essa vantagem, o serviço se torna algo esperado.

Os laços econômicos revestem maior importância em serviços que o cliente consegue avaliar a sua utilidade antes de comprar (PATTERSON; SMITH, 2003). Esse tipo de bem é denominado por *search good*. De acordo com os diferentes autores, a redução da incerteza e do risco de avaliação fornecido pelos benefícios econômicos e financeiros sustenta a decisão dos consumidores (NATH; MUKHERJEE, 2012).

### **2.1.2 Laços Sociais**

O surgimento dos laços sociais ocorre no nível intermediário, de natureza mais distinta entre empresas e como a primeira fase da construção de uma relação de longo prazo, condição que não era garantida com os laços econômicos (LIMA; FERNANDES, 2014). Nesse tipo de laços, há o elevado contato interpessoal entre os clientes e os prestadores de serviços/produtos, por meio do reconhecimento pessoal, assim como do sentimento de familiaridade, de amizade e de suporte, que são a base de elevados níveis de lealdade e geradores de satisfação pessoal e não econômica, gerando melhorias na comunicação entre ambas as partes, essencial para o desenvolvimento da relação (DWYER et al., 1987; WILLIAMS et al., 1998; HENNING-THURAU et al., 2002). A lealdade, de acordo com os mesmos autores, demonstra ser mais importante que a confiança que os clientes têm na marca ou empresa.

Segundo Zeithaml e Bitner (2003), com o passar do tempo, a amizade e o suporte mantidos com os clientes tornam-se fatores importantes e fazem o cliente evitar a troca de organização, no sentido da obrigação moral de manter o consumo naquela empresa. Ao passo que securitizadoras e clientes fortalecem laços sociais, mesmo que por um período não estejam sendo negociadas operações com uma frequência elevada e mesmo que o cliente busque a concorrência, por vezes, ele possui a tendência de voltar a operar com aquela a qual ele possui um forte suporte e relacionamento.

De acordo com Dibb e Meadows (2001), os fornecedores de serviços ou o *staff* de determinada instituição possuem um papel preponderante na criação deste tipo de laço, podendo representar uma mudança de paradigma para os clientes. A orientação da empresa para as pessoas e não para a transação, a formação nesta área e o tratamento da relação com o cliente devem ser parâmetros indispensáveis (DIBB; MEADOWS, 2001).

Crosby et al. (1990), Lagace et al. (1991) e Wray et al. (1994) citam que um uma orientação positiva para a criação de laços, assim como para a amizade, que se constrói entre clientes e fornecedores, e a presença de princípios éticos no vendedor, aumentam a força da relação e levam ao crescimento da satisfação pessoal do cliente. Porém, este laço relacional apenas é vantajoso e é limitado pelo relacionamento entre as partes, uma vez que a invasão da “zona de conforto” pode abalar o relacionamento (LIMA; FERNANDES, 2014). A percepção por parte do cliente de que a sustentabilidade da relação amigável entre o cliente e o fornecedor de serviço é apenas para melhorar a rentabilidade da empresa pode, também, gerar



consequências prejudiciais na continuidade do relacionamento (PRICE; ARNOULD, 1999). Para solucionar esse problema, os colaboradores devem manter o suporte emocional, o respeito pela privacidade dos clientes e a tolerância para outras amizades como princípios fundamentais da relação (FOURNIER et al. 1998).

De acordo com Gwinner et al. (1998), são os benefícios psicológicos que garantem a manutenção da lealdade, apesar de os benefícios econômicos serem os principais responsáveis pelo início de uma relação. O investimento de tempo, esforço e recursos irrecuperáveis por parte da empresa gera uma reciprocidade no cliente, criando barreiras psicológicas e emocionais capazes de motivar a manutenção da relação e a lealdade dos clientes (SMITH; BARCLAY, 1997; DE WULF et al., 2001).

Uma ligação emocionalmente positiva entre a empresa e o cliente pode acarretar comportamentos inesperados por parte do cliente, como a cooperação com a empresa, voluntariado, esforço extra e altruísmo (WATSON et al., 1999; ELLIOT; THRASH, 2002; FERNANDES; PROENÇA, 2013). Relacionado com a ligação emocional do cliente com a empresa está o compromisso, a confiança e a reputação. Compromisso surge como resultado de interações anteriores e que o consumidor deseja continuar, através da realização de esforços para esta relação, sendo propensa a um efeito positivo na lealdade devido à necessidade do cliente para estar comprometido com a marca (MOORMAN; DESHPANDE; ZALTMAN, 1993; MORGAN; HUNT, 2017). Porém, esta definição de compromisso assume uma estabilidade do desejo de continuar a relação, sendo insuficiente para garantir a continuidade da mesma, bem como uma identificação com a marca, uma ligação psicológica, um orgulho em ser reconhecido como cliente e uma preocupação com a riqueza futura da empresa (DE WULF et al., 2001). Esta ligação emocional e de plena confiança entre os intervenientes apenas é possível com uma forte linha de comunicação aberta entre ambos, garantias da qualidade do serviço e elevados padrões de conduta (BERRY, 1995).

Dessa forma, muitos autores defendem que a confiança constitui um pré-requisito para o compromisso, uma vez que o sacrifício e a vulnerabilidade do cliente apenas fazem sentido quando este confia na empresa (MORGAN; HUNT, 2017; GARBARINO; JOHNSON, 1999). Juntamente com a satisfação, estes três elementos são tratados na literatura como dimensões da força da relação, inter-relacionados entre si (THURAU et al., 2002; NATH; MUKHERJEE, 2012). A diminuição da incerteza em relação à empresa leva a que cada interação entre o cliente e a empresa seja uma

oportunidade para construir uma relação leal (BERRY, 1995). Dibb e Meadows (2001) afirmam que a reputação, que consiste na avaliação da empresa em relação ao seus concorrentes, juntamente com o valor elevado dos produtos financeiros, são atributos necessários para a construção de uma relação. Quanto maior for a confiança e a reputação da marca, mais fácil será a construção de laços emocionais fortes, capazes de criar um comportamento de compra repetitivo e rentável (LIMA; FERNANDES, 2014).

A classificação de laços é complexa e pode não apresentar somente um tipo em definitivo, ou seja, por vezes a criação ou manutenção de uma relação com as empresas realizam a interação de diferentes laços relacionais simultaneamente (GWINNER et al., 1998; NATH; MUKHERJEE, 2012). Assim, a incorporação dos benefícios financeiros com o contato interpessoal que se forja nos laços sociais e a personalização de soluções à medida dos consumidores são estratégias levadas pelas empresas para aumentar a lealdade dos consumidores (RODRIGUEZ; WILSON, 2002)

Todavia, o nível de importância que cada tipo de laço tem na estimação da lealdade varia de acordo com o mercado estudado e com as características e condicionantes desse mesmo ambiente competitivo, podendo ser mais ou menos significantes na definição da lealdade comportamental ou atitudinal (JANOFF, 2000; SHAMMOUNT et al., 2007; CHEN; CHIU, 2009).

### **2.1.3 Laços Estruturais**

Os laços estruturais envolvem todos os pontos fortes dos laços econômicos e sociais, assim como a personalização dos serviços diretamente para o cliente (BERRY, 1995). Juntamente com os laços sociais, os laços estruturais são os principais determinantes das relações de longo prazo (HSIEH et al., 2005). Smith (1998) garante que os laços estruturais têm em consideração a estrutura, a governação e institucionalização da relação entre ambos. A influência deste tipo de laço será tanto maior, quanto maior for o seu grau de importância na relação e quanto menor for o grau de substituíbilidade com os serviços oferecidos por outras empresas (VENETIS; GHOURI, 2004). A personalização dos serviços através dos diferentes

meios, como a sua adaptação às necessidades dos clientes, o fornecimento de informação valiosa e a resolução dos problemas dos clientes leva a que estes sintam que são tratados de uma forma especial, bem como se sentem mais confortáveis com determinada empresa, levando a um aumento do valor desse tipo de serviço para o consumidor (GWINNER et al., 1998; CHEN; CHIU, 2009; NATH; MUKHERJEE, 2012). Selnes (1993) elucida esse argumento, defendendo que esse tipo de serviço aumenta significativamente os custos de mudança de consumo do cliente, o que por sua vez aumenta a lealdade e o compromisso. A oferta de outros benefícios (por exemplo: dispensa de multas e outras taxas resultantes do incumprimento de determinada operação com a empresa) pode também ser tida em conta como resultado de um laço estrutural (GWINNER et al., 1998). Juntamente com os laços sociais, os laços estruturais denotam especial impacto no tipo de bem ou serviço que é possível mensurar no final do consumo ou não é possível qualquer avaliação. A estes bens ou serviços, a literatura denomina de bens de experiência e bens credenciais, respectivamente (NATH; MUKHERJEE, 2012). O aumento da informação disponível desse tipo de produto resultante dos laços sociais e estruturais reduz a incerteza, o risco de compra, criando benefícios psicológicos aos clientes, responsáveis pela criação de confiança entre as partes, aumentando os custos de alteração de fornecedor (WEATHERS et al., 2007; NATH; MUKHERJEE, 2012). A oferta de uma experiência de compra personalizada, apenas possível no âmbito dos laços estruturais, reduz a incerteza dos clientes e o risco de compra dos mesmos, o que afeta positivamente a lealdade (NATH; MUKHERJEE, 2012).

#### **2.1.4 Lealdade**

De acordo com a proposta de Oliver (1999, p.34), o qual aborda sobre um aspecto mais dinâmico sobre lealdade, propondo a existência de fases no desenvolvimento do termo:

Lealdade é um compromisso profundamente firmado para recomprar ou favorecer constantemente um produto/serviço preferido no futuro, por meio disso, realizando a compra de uma mesma marca ou de um mesmo jogo repetidamente, apesar de influências situacionais e esforços de marketing terem o potencial para causar a mudança no comportamento.

Oliver (1999) considera que a lealdade é um processo no qual seu desenvolvimento se dá em um *continuum* ao longo do qual, construtos relacionais, cognitivos e comportamentais sobrepõem-se para chegar ao construto multidimensional de lealdade. Sendo esta composta por uma sequência de fases hierárquicas. Assim, este construto seria composto por quatro fases sucessivas, que levariam o consumidor de uma lealdade atitudinal para uma lealdade comportamental.

A primeira fase é a de lealdade cognitiva, caracterizada pela preferência do consumidor por uma marca dentre as existentes no mercado, a qual é baseada apenas em crenças com relação àquela marca. Este estágio da lealdade é fraco, especialmente, devido ao fato do consumidor ser suscetível a promoções com desconto no preço e a apelos de propagandas feitos pelos concorrentes (OLIVER, 1999). A lealdade nesta fase existe basicamente devido ao desempenho da marca e tem caráter superficial baseado em experiências. (GASTAL, 2005).

A lealdade afetiva constitui a segunda fase e representa uma preferência ou atitude para a marca que foi desenvolvida com base na crescente satisfação nas ocasiões de uso. É uma atitude positiva em relação à marca que se origina da satisfação cumulativa com repetidas situações de compra e uso. A lealdade de marca exibida é dirigida pelo grau de afeto (gosto) em relação à marca (OLIVER, 1999). O autor acrescenta, ainda, que não há profundidade nesta fase de lealdade, uma vez que o desempenho da marca não traz a garantia da lealdade, pois ainda que os consumidores leais pensem que os produtos são bons, e formem associações emocionais positivas com o produto, eles permanecem suscetíveis a apelos promocionais de marcas competidoras, podendo ainda, ocorrer mudanças de fornecedor e de marca ainda que o consumidor se diga satisfeito (GASTAL, 2005).

A fase conativa caracteriza-se pela intenção, que influenciada pelas sucessivas experiências positivas de afeto em relação à marca. Conação, por definição, insinua um compromisso de recompra de uma marca específica. Ela implica um compromisso de recompra de uma marca específica, que é notado na definição de lealdade. Porém, este compromisso está somente na intenção da recompra da marca e não na recompra propriamente dita, sendo mais semelhante à motivação (OLIVER, 1999). De acordo com Gastal (2005), esta fase permanece como lealdade atitudinal, pois ainda que o consumidor tenha uma boa intenção de recomprar a marca, esta pode não ser concretizada.

Por fim, a última fase de desenvolvimento é a lealdade de ação. Essa fase é caracterizada pelas intenções anteriormente adquiridas, que se transmutam em ação, ou seja, são acompanhadas por um desejo adicional para superar obstáculos que possam impedir o ato da compra. Ação é percebida como um resultado necessário de comprometer ambos os estados. Se este compromisso e as ações são repetidos, uma inércia de ação é desenvolvida, facilitando a recompra de um produto ou serviço. Lealdade de ação completa a progressão da cognição para o afeto e conação. Presumivelmente, este ponto de devoção do consumidor a marca está próximo ao inabalável (OLIVER, 1999). Esta fase é descrita por Oliver (1999) como aquela na qual o consumidor mantém a sua lealdade a todo custo, devendo ser gerada e mantida por outras bases, além da satisfação. Estas bases, de acordo com o autor, podem ser o determinismo pessoal e o apoio social, sendo que quanto maior estes forem, mais fortes serão os laços que unem o consumidor à organização.

**Quadro 1 – Fases da Lealdade**

| <b>Fase</b> | <b>Marca identificadora</b>   | <b>Vulnerabilidade</b>   |
|-------------|---|--|
| Cognitiva   | Lealdade à informação (preço, qualidade, atributos)                           | Melhores atributos de competitivos concorrentes ou comunicação de preços verdadeiros ou imaginários (por exemplo, propaganda). Busca voluntária de variedade e experimentação de outras marcas.                  |
| Afetiva     | Lealdade a gostar (cliente compra porque gosta do produto)                    | Insatisfação conduzida cognitivamente. Aumento do desejo por marcas competitivas, provavelmente, estimulado por meio de imagens e associações. Busca voluntária por variedade e experimentação de outras marcas. |
| Conativa    | Lealdade a uma intenção: “eu sou comprometido com a compra desse produto”     | Mensagens concorrentes contra-argumentativas e persuasivas. Experimentação induzida (por exemplo, cupons, amostras grátis, promoções em pontos de venda).  |
| Ação        | Lealdade à ação inercial, somada à superação de obstáculos que impeçam a ação | Vulnerabilidade induzida (por exemplo, fim de estoque causado pela compra de todos os produtos de uma empresa por um concorrente).   |

Fonte: Adaptado de Oliver (1999).

Segundo Griffin (1998), a fidelidade é o resultado da atenção dada àquilo que é necessário para manter um cliente, seguida pela execução constante desse requisito. O aumento da fidelidade dos clientes leva à maior lucratividade, maior manutenção dos clientes e uma base financeira mais estável.

Para atender clientes, atualmente, de forma geral, é preciso desenvolver produtos e serviços de qualidade e segurança, fornecer instruções de uso e informar sobre seus riscos potenciais, visto que uma empresa produz cultura e influencia o comportamento daqueles que atinge. É preciso, também, transformar essas informações em especificação do serviço e investir em equipamentos, pessoas, instalações e em recursos para atender as necessidades e expectativas dos clientes.

Para Kotler (2012), criar uma conexão forte e estreita com os clientes é o sonho de qualquer profissional de marketing e, muitas vezes, a chave do sucesso a longo prazo do marketing. Saber como o cedente realiza suas negociações com o sacado é um fator que gera confiança pela securitizadora e contribui para o relacionamento duradouro, ao mesmo tempo em que a credora também precisa ser transparente e mostrar ao devedor como são determinadas as taxas e como é calculada a sua operação de crédito. É uma relação de dependência mútua. Conforme McKenna (1991), é preciso colocar o cliente em primeiro lugar, mudando o papel do marketing: de manipular o cliente (contar e vender), para um envolvimento genuíno com o cliente (comunicar e dividir conhecimento).

O cliente, para ser leal, precisa ter suas necessidades e desejos atendidos, de acordo com os princípios do relacionamento de marketing. Oliver (1980) defende que a satisfação pode ser definida como: “Uma avaliação feita pelo cliente, de duração finita, que tem a tendência a se transformar em uma atitude perante uma marca”. Ou seja, em todo contato entre fornecedor e cliente, este está avaliando a empresa e, dessa forma, está mensurando a sua satisfação. Para Bergamo (2012), na perspectiva do relacionamento, se a satisfação é finita, ela tem que acontecer em todos os momentos de contato. Ou seja, ela é cumulativa. E não apenas pontuais, como prega a antiquada abordagem transacional do marketing (aquela que tem as vendas em primeiro lugar, ainda usada por muitas organizações). Para o autor, a satisfação é um objeto essencialmente comportamental, mas é base para uma atitude positiva, consequentemente da lealdade do consumidor.

Segundo Bergamo (2012), a satisfação é regida pelo paradigma da desconformidade. Isto significa que ela está intimamente ligada às expectativas e performances que os consumidores têm com um produto/marca/empresa. De acordo com tal paradigma, quando as expectativas são atendidas, há satisfação; caso contrário, insatisfação. Quando as expectativas são superadas, há o encantamento do consumidor, o máximo da satisfação.

Assim, para que o cedente seja fiel à securitizadora e exista a relação de lealdade, é interessante que haja, primeiramente, uma satisfação pelo produto oferecido e/ou pelo serviço prestado, ou seja, a satisfação depende da expectativa e da percepção do cliente.

Todo cliente tem uma expectativa inicial em relação ao serviço a ser prestado, e em cada momento da verdade ele compara a percepção do serviço e a respectiva expectativa. Os critérios usados pelo cliente na avaliação de alguns momentos da verdade podem ter pesos diferentes, o que faz com que determinados momentos tornem-se críticos, uma vez que afetarão em maior grau a percepção do cliente. DUTRA, RANGEL (apud GIANESI, CORRÊA, 1996, p. 7)

É de fundamental importância conhecer os critérios segundo os quais o cliente avalia o serviço. A partir dessa avaliação o fornecedor do serviço pode priorizar seus esforços no sentido de gerar uma percepção favorável para o cliente ao longo de toda a cadeia de valor. No caso das securitizadoras, um bom relacionamento, tratamento diferenciado e transparente, sem cobranças de taxas excessivas e dizer a verdade ao cliente são aspectos fundamentais para a criação de laços leais.

De acordo com Buchmann (2005), os tipos de cliente são definidos por: *prospect*: é um cliente que pode estar interessado em comprar da sua empresa; *shopper*: são aqueles que visitam o seu negócio pelo menos uma vez; cliente eventual: são pessoas que adquiriram um ou mais produtos da sua empresa; cliente regular: são os que adquirem periodicamente seus produtos e serviços; defensor: são os que elogiam sua empresa e a qualidade dos seus produtos a quem quiser ouvir. Buchmann (2005) ainda cita: “se quisermos clientes “defensores”, é preciso que nossas empresas aprendam a ser empáticas, ou seja, capazes de colocarem-se no lugar do cliente e ajudá-lo realmente com suas necessidades.”

Dessa forma, o objetivo central do serviço ao cliente, para as empresas, repousa na repetição de compras do cliente, resultando em sua retenção ou lealdade (VAVRA; PRUDEN, 1998). Ainda para esses autores, a criação de valor na oferta, que pudesse levar a esse tipo de resultado, deveria ser trabalhada tanto no momento anterior à experimentação do produto ou do serviço, com ações relativas à comunicação, quanto posteriormente, quando o produto ou o serviço já é conhecido, implementando ações relativas à manutenção dos padrões de qualidade, com o estabelecimento de relacionamentos duradouros com os clientes e pela facilitação dos processos de compra e entrega do produto ou do serviço.

O foco para os serviços pré-transacionais nas securitizadoras deve ser voltado para a comunicação com o cliente, de forma que sejam feitas visitas à empresa para conhecer seu ambiente organizacional, assim como dados financeiros (fluxos de caixa, capital de giro) e, para que nesses momentos, ocorra a troca de informações sobre como as duas empresas costumam negociar, consultas sobre o sacado, opções da forma de pagamento e análise da viabilidade do negócio, ou seja, se é possível realizar a operação. Quando passa para o serviço transacional, que ocorre durante a venda, continuam ocorrendo a troca de informações juntamente com os cadastros das empresas no sistema das securitizadoras e a operação é realizada. No momento do serviço pós-transacional, é de interesse da empresa questionar sobre qual foi a percepção do cliente acerca do serviço, a fim de obter um *feedback*. Como foi citado, autores defendem que os esforços para a criação de valor na oferta devem ser feitos tanto no pré-transacional quanto no pós-transacional, porém, o último é imprescindível para que a organização tenha conhecimento do nível de satisfação do cliente, orientando ações futuras de qual o método ideal de negócio para cada perfil de cliente, levando em conta aspectos pessoais e impessoais.

Para Kotler (2012, p. 152): “para intensificar a fidelidade do cliente, as empresas podem despertar o interesse e o entusiasmo do cliente lembrando de suas preferências e lhe enviando brindes apropriados, cupons de desconto e textos de seu interesse.” Assim, o *share of mind* é incentivado de forma que, ao precisar de novos empréstimos, o cliente terá a empresa securitizadora em mente através dos brindes, como forma de lembrança da satisfação positiva que obteve em negócios anteriores, aumentando a frequência de compra.

Autores defendem que existem, basicamente, duas formas de lealdade: a comportamental (compra repetida) e a atitudinal (comprometimento). A lealdade do cliente equivale à lealdade comportamental: Quanto mais se gasta, maior é a recompensa (programas de fidelização). A forma de mitigar seria considerar também a lealdade atitudinal. Dessa forma, a lealdade comportamental é um preditor da rentabilidade: o cliente que comprou no passado, trará rentabilidade para empresa no futuro. A maneira de mitigar essa relação é considerar também o potencial lucro futuro.

Autores defendem que o conceito definido como lealdade representa não apenas significado comportamental, caracterizado pela repetição da compra, mas também significado psicológico. De acordo com essa visão, não seria coerente fazer qualquer dedução sobre lealdade apenas com base em padrões de compra repetida,



uma vez que a lealdade verdadeira inclui, além do comportamento, uma resposta atitudinal, constituída por componentes cognitivos e afetivos. Esses componentes apresentam dimensões como acessibilidade, confiabilidade, emoções e sentimentos, caracterizando a lealdade como construto multidimensional (ELLIS, 2000; DICK; BASU, 1994).

**Figura 1 - Tipos de Lealdade**

|                  |       |                  |                      |
|------------------|-------|------------------|----------------------|
|                  |       | Compra Repetida  |                      |
|                  |       | Alta             | Baixa                |
| Atitude Relativa | Alta  | Lealdade         | Lealdade Latente     |
|                  | Baixa | Lealdade Espúria | Lealdade Inexistente |

Fonte: Adaptado de Dick, A. e Basu, K. (1994).

## 2.2 INADIMPLÊNCIA

É importante salientar que existe uma série de fatores comportamentais e psicológicos que levam a inadimplência. A má gestão do crédito é um deles. Nascimento (2016) cita que clientes que contratam qualquer crédito, sem medir se suas margens comportam as taxas e se seu fluxo de caixa comportam as parcelas, criam uma falta de noção para discernir o que é lucro e o que é prejuízo. “Empresários, em sua maioria, querem apenas mais crédito, acreditando que seja a solução. Mais uma vez estão dando continuidade ao círculo vicioso, buscando crédito para tampar outro crédito, sem saber de verdade o motivo do crédito ter se tornado um problema, estão apenas tampando um buraco com outro”, defende o autor.

O comportamento de tomar de um novo crédito pode se transformar em dois problemas, mesmo que a dívida antiga seja liquidada, pois se o problema no negócio persiste e continuar faltando recurso para pagar as contas no fim do mês, tomará

novamente o crédito anterior, formando agora duas dívidas, não conseguindo honrar nem uma que existia.

É preciso diagnosticar primeiro o problema e focar na solução (...) fazer um diagnóstico da empresa e entender onde estão os possíveis problemas e propor soluções; reestruturar administrativo/financeiro, no crédito se for o caso (trocar dívidas caras por taxas melhores, prazos que caibam no fluxo de caixa da empresa e em seu lucro), crescimento de receitas, comprar bem (NASCIMENTO, 2016, p.1)

No contexto econômico atual brasileiro, com uma cultura enraizada de compras à prazo, a excessiva utilização do crédito pode acarretar problemas.

A partir das políticas econômicas de fomento do consumo dos últimos anos, os gastos da população brasileira cresceram em montantes superiores a renda e entre as principais justificativas para o aumento destes gastos figuram a massiva oferta de crédito no mercado alinhada com o desejo e a real possibilidade de compra dos consumidores. Com a oferta de crédito facilitada, as famílias passaram a ter condição de viabilizar projetos que seriam difíceis caso sua renda fosse limitante. Com as ofertas de elevados limites nos cartões de crédito, além de recursos financeiros de disponibilidade imediata (e.g. cheques especiais), o poder de compra dos indivíduos se multiplicou. Porém, em casos de descontrole, resulta em uma situação de inadimplência. (ROGERS et. al, 2016, p. 2)

Para Stone e Maury (2006), apesar das variáveis econômicas convencionais serem capazes de prever adequadamente a condição de inadimplência de um indivíduo, a introdução de fatores psicológicos é capaz de aumentar o poder de predição da condição de inadimplência dos indivíduos. Ou seja, os autores defendem que não somente a condição financeira é quem define a situação de inadimplência ou inadimplência, pois existem variáveis psicológicas, como a impulsividade ou a compulsividade, por exemplo, que influenciam diretamente no comportamento do indivíduo.

Para Livingstone e Lunt (1992), o endividamento agrava se o indivíduo referenciar seu padrão de consumo a partir de um grupo inapropriado ou ao comparar com outros grupos que têm mais dinheiro que ele. O que os autores defendem é possível notar em situações nas quais uma empresa (cedente) de pequeno porte, cliente de uma securitizadora, toma o crédito em uma operação de alto valor, baseado no hábito de outra empresa (também cedente) de grande capacidade financeira, por exemplo, e acaba não possuindo a capacidade de honrar o futuro pagamento da recompra do título.

Segundo Lea, Webley e Walker (1995) o comportamento de consumo se relaciona com a comparação social, tendo em vista que o comportamento de indivíduos de um grupo de referência tende a ser visto como padrão de necessidade.

Perry (2008) desenvolveu uma pesquisa mais abrangente nos EUA com 8.769 indivíduos entre 20 e 40 anos e verificou que os consumidores com níveis mais elevados de conhecimentos financeiros tinham uma menor probabilidade de se tornarem inadimplentes. A sua pesquisa foi realizada em consumidores de todo o país por intermédio da empresa de empréstimos e hipotecas Freddie Mac, indicando assim um comportamento mais condizente com a população norte-americana.

Os resultados da pesquisa de Zerrenner (2007) apontam para a falta de planejamento financeiro como a principal razão do endividamento de indivíduos de baixa renda no Brasil.

Em relação às variáveis psicológicas, Hayhoe et al. (1999), Stone e Maury (2006), Veludo-de-Oliveira et al. (2014) e Vieira et al. (2014) evidenciaram que os indivíduos endividados tendem a ter atitudes mais negativas (ansiedade, conflito, desigualdade, obsessão, retenção e preocupação) em relação ao dinheiro. Segundo Vieira et al. (2014), a percepção dos significados do dinheiro interfere nas decisões financeiras que levam ao endividamento.

Wang et al. (2011) por meio de aplicação de questionários na China relataram diferenças de autoestima entre indivíduos endividados *versus* não-endividados, assim como Tokunaga (1993). Segundo estes autores, a possível influência da autoestima na condição de endividamento seria, principalmente, devido ao reflexo da baixa autoestima sobre o comportamento compulsivo de comprar.

Rogers-Silva (2011) buscou investigar a contribuição de variáveis e escalas psicológicas para predição do risco de crédito. Ele segregou a amostra em dois grupos distintos (adimplentes e inadimplentes), buscando verificar a existência de diferença significativa na manifestação de diversos fatores psicológicos em função do grupo que o indivíduo se encontrava. Os principais resultados encontrados indicaram que existe associação de algumas variáveis psicológicas e comportamentais com a condição de endividamento do consumidor, tais como: apresentar dimensões negativas na escala do significado do dinheiro; indivíduos com maior grau de otimismo e excesso de confiança; compradores compulsivos; e indivíduos que consideram necessidade presentear a família e amigos em datas comemorativas.

## 2.3 CRÉDITO

O conceito de crédito está atrelado à disposição de alguém ceder parte do seu patrimônio, temporariamente, para recebê-lo de volta mais tarde, isto é, acredita-se que alguém vai honrar o compromisso assumido. “Crédito é a segurança de que alguma coisa é verdadeira: é confiança”. (FERREIRA, 2009 *apud* SILVA, 2002, p. 19).

### 2.3.1 Análise de crédito

Conforme afirma Schrickel (1998), dentro de um cenário de incertezas, com constantes transformações e informações incompletas, toda a análise de crédito passa pela habilidade de fazer uma decisão de crédito. Dessa forma, essa habilidade depende da capacidade de analisar situações, muitas vezes, complexas, a fim de chegar a uma conclusão clara, prática, e possível de ser implementada.

A análise de crédito em uma securitizadora consiste em tomar uma importante decisão: se o crédito deve ou não ser concedido ao cliente, ou seja, se ele “merece” tal confiança. Nessa análise, decide-se também qual o valor do limite e o prazo que se irá conceder. Fonseca e Naya (2008) abordam que crédito é uma relação de confiança que varia em função do conhecimento profundo e da expectativa vivida com o cliente. Os autores citam que confiança é a palavra-chave do crédito. De acordo com Lemes Júnior et al. (2002), o crédito é fator facilitador de vendas. Por meio deste, as empresas podem faturar de forma significativa, vendendo muito mais do que venderiam se não utilizassem esse tipo de facilidade.

Um dos objetivos da análise de crédito é identificar os riscos nas situações de empréstimo e verificar a capacidade de pagamento do tomador de crédito, conforme afirmam Fonseca e Naya (2008). Seja numa empresa, ou para qualquer outro financiador, quanto mais presentes e valiosas forem a quantificação dos riscos identificados, a viabilidade e praticidade das conclusões e recomendações feitas, os riscos de inadimplência serão menores e menos prejudiciais à saúde da empresa. Pode-se dizer, portanto, que é preciso, na análise de crédito, preservar uma empresa

securitizadora, para que a inadimplência seja baixa e seus índices não causem prejuízos, com os menores riscos possíveis.

### **2.3.2 Concessão de crédito**

As perdas resultantes do não-pagamento de um título pelo tomador podem trazer sérias consequências ao caixa de uma securitizadora. Dessa forma, toda empresa precisa planejar o quanto vai vender à prazo, para quem vai vender a prazo, qual será o preço praticado nas vendas a prazo e quais prazos serão concedidos. Segundo Tófoli (2007), o objetivo da seleção de crédito é determinar a quais clientes poderá ser concedido crédito, e em que proporções. De acordo com Blatt (1999), é preciso levar em consideração, fundamentalmente, os três principais elementos da análise de crédito para uma boa tomada de decisão, que são: segurança, liquidez e rentabilidade. Ao conceder crédito, o credor pode correr um risco por confiar no cliente. Conforme Fonseca e Naya (2008), Esse risco é reduzido à medida que o cliente mereça sua confiança; o credor aceita correr o risco, desde que o cliente satisfaça a segurança. Por outro lado, a afirmação nem sempre é verdadeira, visto que existe um preço pela lealdade. Muitas vezes, clientes mais fiéis sentem-se mais “confortáveis” em uma situação de inadimplência, pelo relacionamento emocional de, muitas vezes, longa data que possuem com a empresa. Nessa situação, clientes podem acumular uma quantidade significativas de dívidas, estabelecendo uma relação diretamente proporcional entre confiança e risco.

A probabilidade de o cliente honrar seu compromisso no prazo estipulado em contrato significa que ele tem liquidez, isto é, capacidade de pagamento. Assim, o cliente que depende da aprovação de um novo crédito para honrar outro, não satisfaz a condição de liquidez, o que é chamado por muitos de “remontagem de dívida”. É comum tal situação ocorrer quando o cedente toma recursos com mercadorias ainda não entregues (em casos de empresas que trabalham no ramo do comércio, por exemplo), circunstância que não é ideal para as condições do negócio de antecipação de recebíveis com uma securitizadora. É importante que o cliente busque condição de pagar seu crédito com os resultados obtidos por ele na negociação da mercadoria adquirida por esse crédito. Se isso não acontecer, ele corre o risco de entrar em um

ciclo vicioso, a fim de conseguir novos créditos para sanar os primeiros. De um modo geral, as empresas, no sistema capitalista, devem visar à obtenção de lucro para a expansão de suas atividades, por isso, a concessão de crédito deve ser rentável para não comprometer o resultado do credor. Não é suficiente realizar operações com boa liquidez, de forma segura, se não for rentável, segundo Fonseca e Naya (2008). A realização de operações não rentáveis pode trazer ao credor, num longo prazo, comprometimento da própria liquidez.

### **2.3.3 Política de crédito**

Segundo Blatt (1999), a concessão de crédito deve ter como base alguns processos de créditos, como os pilares de crédito. Um dos primeiros passos é a identificação do cliente, que é fundamental no processo, pois deve-se obter informações a fim de conhecer o cliente e verificar as pessoas físicas e jurídicas vinculadas ou interligadas ao tomador de crédito. Na sequência, as decisões devem ser tomadas baseadas em informações confiáveis e íntegras, que são chamadas de informações creditícias, havendo necessidade de constantes pesquisas da organização sobre as informações gerais econômicas e financeiras dos clientes. Para uma eficiente administração de valores a receber, conta-se com a política de crédito, que é a base da gestão de crédito da empresa, pois ela conduz as tomadas de decisão e orienta a forma como o crédito deverá ser concedido, definindo padrões, prazos, riscos, garantias exigidas e condições de crédito.

De acordo com Fonseca e Naya (2008), não se pode realizar uma concessão de crédito e abandoná-la na expectativa de que o cliente irá retornar na data combinada para resgatar sua obrigação. Por isso, operações e clientes devem ser permanentemente acompanhados e cobrados porque, quem primeiro detectar algum problema, tem maior chance de adotar medidas capazes de proteger seu capital e reduzir a inadimplência, que deve ser uma preocupação constante de uma securitizadora. É importante também, no processo, a análise da saúde financeira e a condição de uma empresa, que podem ser apuradas por meio dos demonstrativos financeiros. A análise de coeficientes, fluxo de caixa e índices de endividamento são técnicas que devem ser usadas para fortalecer a tomada de decisão da análise de

crédito. A qualidade e a forma como vai ser realizada a cobrança também é importante nesse processo de análise, pois o tratamento diferenciado e as condições psicológicas do negócio são fatores que o cliente leva em consideração.

As linhas de orientação que norteiam o processo decisório de crédito em todos os níveis hierárquicos, ou seja, as políticas de crédito de uma empresa, são formuladas com perspectivas de longo prazo e visam assegurar coerência de propósito nas decisões dessa organização. A norma de crédito deve conter todos os procedimentos e critérios a serem adotados pelo analista para a concessão do crédito. A política de crédito deve ser lúcida, flexível e programática, realista em relação ao mercado, variável ao longo do tempo e auxiliadora na concretização do negócio.

#### **2.3.4 Risco do crédito**

O risco do crédito representa a possibilidade de não recebimento do todo ou parte de um negócio realizado a crédito. Como isso significa perda financeira e redução do lucro, as políticas de crédito definem o grau de risco e condições para a concessão de crédito, tais que permitam estabelecer previsões de perdas. Havendo concessão de crédito, há risco inerente de perda com devedores duvidosos. Blatt (1999), afirma que os riscos podem ser medidos de várias formas, como por exemplo, a duração de tempo num negócio: se for estabelecido um prazo muito maior para que o cliente pague o que deve, do que o prazo que se tem para pagar os debenturistas, a empresa deverá ter um bom capital de giro para cobrir esses custos, caso contrário estará com problemas ao longo prazo. Outro risco pode ser o cenário econômico, por conta da sazonalidade, por exemplo, em um caso no qual o cliente pode vender muitas mercadorias em um período e poucas em outro ou, ainda, por causa da eficiência de seus concorrentes, o que pode causar sérios problemas no caixa desse cliente. Conforme Blatt (1999), o foco principal de uma análise deve ser a minimização do risco e não a sua eliminação.

Existem ainda os riscos como o de pagamento lento, o não pagamento (que pode ser caracterizada como inadimplência, após 30 dias de atraso), falência do cliente, perda potencial de mercadoria, insolvência, entre outros, que são trazidos pela política do “compre agora e pague mais tarde”, esperando um aumento nas vendas.

Schricket (1998) afirma que todo crédito envolve um risco. Isto é, o risco sempre estará presente em qualquer empréstimo.



### 3 METODOLOGIA

Como forma de apresentar os métodos (participantes, instrumentos, procedimentos e critérios) e o tipo de pesquisa adotados para o projeto, a fim de direcionar à construção da solução do problema proposto, o presente trabalho terá seu desenvolvimento a partir da abordagem predominantemente exploratória com o apoio de métodos qualitativo e quantitativo.

A empresa utilizada para a abordagem do estudo é a securitizadora “X”, que se localiza na cidade de Porto Alegre e foi fundada no ano de 2013. Para manter o sigilo de informações, a empresa proíbe a divulgação de seu nome real.

Para Gil (1991), as pesquisas exploratórias têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições, e as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição de características de determinada população ou fenômeno. Sendo assim, é possível constatar que o presente trabalho possui tanto caráter exploratório quanto caráter descritivo, pois desenvolveu as ideias sobre formas de negociação praticadas pela empresa no marketing de relacionamento, em relação à lealdade dos clientes, assim como a utilização da descrição dos procedimentos realizados durante esse processo e a descrição das características dos clientes (população) abordados para a análise, por meio de observação sistemática.

Conforme cita Triviños (1987, p. 109):

Os estudos exploratórios permitem ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema. O pesquisador parte de uma hipótese e aprofunda seu estudo no limite de uma realidade específica, buscando antecedentes, maior conhecimento [...] planeja um estudo exploratório para encontrar elementos que lhe permitam, em contato com determinada população, obter os resultados que deseja. Um estudo exploratório, por outro lado, pode servir para levantar possíveis problemas de pesquisa.

Segundo Silva e Menezes (2000, p.21):

A pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de levantamento.

De acordo com Vergara (2000, p.47), a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre

variáveis e define sua natureza. A autora define, também, que a pesquisa não tem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

Gil (2009) aponta alguns propósitos dos estudos de caso: 1) explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos; 2) preservar o caráter unitário do objeto estudado; 3) descrever a situação do contexto em que está sendo feita uma determinada investigação; 4) formular hipóteses ou desenvolver teorias e 5) explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações complexas que não permitam o uso de levantamentos e experimentos.

### 3.1 ETAPA QUALITATIVA: TÉCNICAS DE COLETA, AMOSTRA E ANÁLISE DOS DADOS

A parte qualitativa da pesquisa foi feita por meio de uma entrevista semiestruturada com os clientes da empresa “X”, com um roteiro previamente elaborado, mas sem eliminar a liberdade do pesquisador, com o propósito de incentivar o entrevistado (cliente) a se pronunciar sobre aspectos que não pertencem ao roteiro.

Dessa forma, aspectos qualitativos referentes ao relacionamento que o cliente possui com a securitizadora “X” foram levados em conta a fim de identificar os níveis de lealdade e os tipos de laços relacionais de marketing nos quais se enquadram, por meio de repostas obtidas com as entrevistas (anexo A), que tiveram o intuito de compreender tanto o ponto de vista dos clientes na questão da relação com a empresa, quanto o motivo pelo qual eles operam com a securitizadora “X”, a satisfação deles (um preditor necessário para que a lealdade ocorra e se mantenha), o que os leva a operar e o que os mantém operando com uma securitizadora, e verificar quando há relação da lealdade com a inadimplência.

Como o pesquisador trabalha na empresa analisada, além da entrevista, foi possível identificar fatores qualitativos que facilitaram o posicionamento dos clientes em níveis de lealdade e laços relacionais nos quais se encontram, por meio do contato diário que possuem com a securitizadora “X” e também no relacionamento e no comportamento do cliente com as empresas concorrentes, com fornecedores, assim

como o histórico de pagamentos do cliente com a atividade-fim. Outros fatores, como a experiência do cliente no ramo, o conhecimento sobre as formas de negócios realizados e o ambiente organizacional do cedente, também foram levados em consideração, pois são características pessoais que influenciam na lealdade e na inadimplência.

A população, ou seja, a carteira de clientes total da empresa “X”, incluindo clientes eventuais e frequentes, é de aproximadamente 100 clientes. Porém, foram estimados para a amostragem (não probabilística) da pesquisa, 8 clientes, baseados em informações reais sobre a empresa “X”.

Os clientes foram classificados em ativos e inativos. Os 6 clientes, que responderam à entrevista, foram separados em 3 perfis diferentes, de acordo com os ramos em que atuam: indústria, serviço e comércio, e a partir da análise destes clientes, foram feitos 6 estudos de caso, 1 para cada cliente participante da carteira ativa operacional da securitizadora “X”.

A partir dos 2 clientes restantes, que são inativos e não responderam à entrevista, foram criados 2 estudos de caso, 1 para cada cliente, que exemplificam motivos dos clientes não operarem mais. Essa análise foi importante para que um comparativo tenha se estabelecido entre um cliente que ficou inadimplente e outro que não deixou pendências, ainda que nas duas ocorrências tenham sido observados clientes inativos, mas por motivos diferentes e com consequências diferentes.

### 3.2 ETAPA QUANTITATIVA: TÉCNICAS DE COLETA, AMOSTRA E ANÁLISE DOS DADOS

A securitizadora “X”, a qual foi a empresa analisada, que consta na cidade de Porto Alegre, serviu de base para a apresentação dos demonstrativos financeiros. Por uma questão de sigilo, visto que a organização é auditada pelo COAF (Conselho de Controle de Atividades Financeiras), a empresa abordada proíbe a divulgação de nomes reais de clientes para a realização da análise. Assim, a fim de legitimar e comprovar a pesquisa, os números (dados) foram explorados e postados no presente trabalho de forma real, com o intuito de manter a veracidade dos fatos.

Em relação aos meios técnicos, a opção pela pesquisa de caráter documental se deve ao fato de que foram utilizados dados financeiros da empresa “X” que nunca foram objeto de tratamento analítico e nem publicados, através da coleta e análise de dados fornecidos pelo *software* responsável pela contabilidade da organização. A aplicação do instrumento de pesquisa ocorreu na empresa anteriormente citada, de forma pessoal, na qual o pesquisador trabalha. Os dados gerados pelo *software*, o qual apresenta informações sobre os clientes e seus demonstrativos financeiros, foram: frequência operacional, relatório de pendências (quantidade e valores de títulos vencidos), quantidade e valores de títulos a vencer, concentração de crédito e índice de liquidez, variáveis que exercem a função de auxílio para a mensuração e previsão do risco do negócio. Esses dados foram verificados nos 6 casos de clientes ativos e nos 2 casos de clientes inativos.

## 4 ANÁLISE E RESULTADOS

### 4.1 VERIFICAÇÃO DE INFORMAÇÕES SOBRE OS CLIENTES

Existem clientes que possuem muitas dívidas com o governo, como é o caso de dívidas fiscais. Tal situação é um entrave para que tomem recursos dos bancos, pois clientes com restritivos podem não ser aceitos pelo sistema financeiro bancário. Dessa forma, migram seus esforços para antecipação de crédito em securitizadoras. Por meio do refinanciamento fiscal (Refis), parcelam-se mais dívidas e as empresas são negativadas nos órgãos de crédito (Serasa e lista de inadimplentes do banco central – Cadin). As securitizadoras não possuem acesso ao Cadin, somente os bancos. Por isso, os meios de verificação de pendências e posições atualizadas de crédito das empresas, assim como de conceituação em termos de avaliação de risco, informação de consulta por concorrentes, pela securitizadora "X", são o Serasa e o Check Check, os chamados de *bureaus* de crédito. O primeiro oferece relatórios precisos sobre as informações econômicas das empresas, como o capital social, pendências financeiras, títulos protestados, indicadores de concorrentes que também consultaram tal empresa, ano de fundação e índice de risco sobre o não pagamento. O segundo é um banco de dados provedor de informações de crédito e cadastro e também serve como auxílio às transações comerciais, oferecendo um relatório sobre cheques sem fundos, dados cadastrais, histórico da conta corrente, histórico do cheque, histórico de consultas, mensagens de alerta e pendências financeiras no geral.

Além dessas duas ferramentas, a securitizadora "X" põe em prática a diligência de prospecção, que é uma maneira de evitar que se cadastre um cliente com problemas. Se faz uma coleta prévia de informações sobre o cliente (muitas vezes chamado por relatório de visita), antes de cadastrá-lo e começar a realizar negócios com o cliente.

A securitizadora "X" também possui acesso à junta comercial para analisar alterações no contrato e quando foram feitas, se existirem. Contato com outras securitizadoras também são válidas a fim de evitar fraudes, assim como visitas *in loco*,

como por exemplo, visitar no Google Street View o endereço informado pelo cedente ou sacado de uma empresa para verificar se há validade na informação.

As formas de comunicação e confirmação de detalhes de operações com cedentes e sacados normalmente são feitas por e-mail registrado.

## 4.2 CLASSIFICAÇÃO DE CLIENTES

Existem clientes que deixam de operar por acumularem pendências. Dessa forma, buscam os concorrentes para evitarem regularizar a inadimplência de títulos vencidos. Nesse caso, trata-se de clientes não leais em que a frequência operacional diminui significativamente em função da inadimplência. Há, inclusive, clientes de bancos que demonstram comportamento similar quando o assunto é empréstimo. Para não regularizarem suas situações financeiras em um banco "X", optam por abrirem contas em outros bancos.

Em outros casos, há clientes que diminuem a frequência de compra pela não necessidade temporária de crédito, provavelmente por uma melhora no fluxo de caixa da empresa ou sazonalidade de vendas, por exemplo. Nesse caso, não há relação entre lealdade e inadimplência, pois sua frequência diminuiu em função de uma saúde financeira melhor.

O terceiro e último motivo que faz clientes deixarem de operar é o encerramento de atividades da empresa, que impossibilita a continuidade de tomada de recursos por meio do crédito.

### 4.2.1 Clientes inativos

A partir da classificação de clientes inativos, a análise do relacionamento com a securitizadora, assim como a situação financeira em que se encontravam e o que levou tais clientes a não operarem mais, são assuntos relevantes que exemplificam casos de lealdade e inadimplência. Dessa forma, é feita uma análise de dois casos de clientes inativos, pois estes não foram contatados para a realização da entrevista. Nos

dois casos, os clientes encerraram suas atividades. Porém, somente o primeiro deixou pendências.

#### 4.2.1.1 Caso A

**Quadro 2 – Cliente A**

| Cliente | Cenário  |
|---------|--|
| A       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mercadorias não entregues ou com defeitos (devolvidas)</li> <li>- Duplicatas simuladas</li> <li>A empresa encerrou as atividades</li> </ul> |

Fonte: elaborado pelo próprio autor (2018).

Esse é um caso em que a empresa operava normalmente, em uma linha boa de atuação, com mostras de laços financeiros, identificados no relacionamento diário com a securitizadora “X”.

No entanto, o cliente “A” procurava a securitizadora “X” e outras securitizadoras pela necessidade de caixa total do seu faturamento, apresentando um alto risco e optava, na maioria das vezes, por um parceiro de crédito com taxas de juros baixas, configurando dessa forma, um nível de lealdade fraco, sem o sentimento de obrigação para refazer negócios com a empresa “X” e baixo contato interpessoal.

Assim, na medida em que o grau de endividamento aumentou, com a consequente queda no fluxo de caixa, a empresa cedente optou por tomar recursos sem entregar as mercadorias aos sacados, ou seja, aos clientes dela. Problemas com mercadorias também eram comuns. Quando tal fato ocorria, o sacado cancelava a compra.

A empresa “A” também emitia duplicatas e notas simuladas, ou seja, descontavam títulos, com a securitizadora “X”, de uma venda que não existiu. Além disso, uma maneira da empresa “A” burlar o fisco se dava pelo cancelamento da nota, após a realização da operação. Na tentativa da securitizadora “X” de confirmar a venda com o sacado, este afirmava que a venda existiu, mas a mercadoria foi devolvida (por conta de defeitos), o que provavelmente tenha sido um conluio entre

cedente e sacado. Dessa forma, poderiam estar usufruindo (ambos) do recurso financeiro tomado com a securitizadora.

**Figura 2 – Títulos em aberto da Empresa A no mês de setembro de 2015**

| TÍTULOS EM ABERTO |      |          |      |           |           |
|-------------------|------|----------|------|-----------|-----------|
|                   | Qtde | Vencidos | Qtde | À Vencer  | TOTAL     |
| <b>Cheques</b>    | 0    | 0,00     | 0    | 0,00      | 0,00      |
| <b>Duplicatas</b> | 0    | 0,00     | 39   | 61.247,50 | 61.247,50 |
| <b>Outros</b>     | 0    | 0,00     | 0    | 0,00      | 0,00      |
| <b>TOTAL</b>      | 0    | 0,00     | 39   | 61.247,50 | 61.247,50 |

Fonte: software utilizado pela securitizadora “X”, acessado pelo próprio autor (2018).

A empresa “A” não possuía pendências até o mês de setembro de 2015.

**Figura 3 – Títulos em aberto da Empresa A no mês de outubro de 2015**

| TÍTULOS EM ABERTO |      |          |      |           |           |
|-------------------|------|----------|------|-----------|-----------|
|                   | Qtde | Vencidos | Qtde | À Vencer  | TOTAL     |
| <b>Cheques</b>    | 0    | 0,00     | 0    | 0,00      | 0,00      |
| <b>Duplicatas</b> | 4    | 3.400,00 | 16   | 40.421,23 | 43.821,23 |
| <b>Outros</b>     | 0    | 0,00     | 0    | 0,00      | 0,00      |
| <b>TOTAL</b>      | 4    | 3.400,00 | 16   | 40.421,23 | 43.821,23 |

Fonte: software utilizado pela securitizadora “X”, acessado pelo próprio autor (2018).

Como é possível verificar, no mês de outubro de 2015, começaram a surgir as primeiras pendências (quatro títulos vencidos).

**Figura 4 – Títulos em aberto da Empresa A no mês de janeiro de 2016**

| TÍTULOS EM ABERTO |      |           |      |          |           |
|-------------------|------|-----------|------|----------|-----------|
|                   | Qtde | Vencidos  | Qtde | À Vencer | TOTAL     |
| <b>Cheques</b>    | 0    | 0,00      | 0    | 0,00     | 0,00      |
| <b>Duplicatas</b> | 7    | 15.864,50 | 2    | 3.380,00 | 19.244,50 |
| <b>Outros</b>     | 0    | 0,00      | 0    | 0,00     | 0,00      |
| <b>TOTAL</b>      | 7    | 15.864,50 | 2    | 3.380,00 | 19.244,50 |

Fonte: software utilizado pela securitizadora “X”, acessado pelo próprio autor (2018).



Em janeiro de 2016, as pendências aumentaram de forma significativa, constatando-se uma dificuldade da empresa em administrar seu caixa.

**Figura 5 – Títulos em aberto da Empresa A no presente**

| <b>Vencimento Dcto</b> |        | <b>Valor</b> | <b>Cedente</b>   | <b>Sacado</b>   |
|------------------------|--------|--------------|------------------|-----------------|
| 19/11/2015             | 2032/1 | 3712,00      | <b>Empresa A</b> | <b>Sacado A</b> |
| 21/11/2015             | 2139/1 | 4380,00      | <b>Empresa A</b> | <b>Sacado B</b> |
| 25/11/2015             | 2070/1 | 610,00       | <b>Empresa A</b> | <b>Sacado C</b> |
| 22/12/2015             | 2254/2 | 827,50       | <b>Empresa A</b> | <b>Sacado D</b> |
| 18/01/2016             | 2236/2 | 2570,00      | <b>Empresa A</b> | <b>Sacado E</b> |
| 02/02/2016             | 2336/1 | 1560,00      | <b>Empresa A</b> | <b>Sacado F</b> |

Fonte: software utilizado pela securitizadora “X”, acessado e adaptado pelo próprio autor (2018).

É possível analisar que restaram títulos de novembro de 2015 até fevereiro de 2016 que estão pendentes até o momento presente.

A empresa “A” descontava, muitas vezes, o mesmo título com outras securitizadoras, fato que foi comprovado pelo contato entre a securitizadora “X” e as empresas colegas de ramo.

Como não se trata de um cliente leal, ainda que o índice de inadimplência tenha diminuído, não foi possível eliminar todas as pendências, também pelo fato de o cedente ter encerrado suas atividades, o que dificultou o processo de cobrança.

Figura 6 – Frequência operacional do Cliente A

| Data         | Borderô | Cliente   | Vlr.Face | Deságio | Líquido  | Qtd |
|--------------|---------|-----------|----------|---------|----------|-----|
| <b>Total</b> |         |           | 4.720,00 | 339,90  | 4.313,31 | 1   |
| 24/11/2015   | 3392    | Empresa A | 1.920,00 | 104,77  | 1.749,83 | 2   |
| <b>Total</b> |         |           | 1.920,00 | 104,77  | 1.749,83 | 2   |
| 27/11/2015   | 3413    | Empresa A | 3.019,30 | 262,70  | 2.674,94 | 3   |
| <b>Total</b> |         |           | 3.019,30 | 262,70  | 2.674,94 | 3   |
| 02/12/2015   | 3425    | Empresa A | 5.140,00 | 580,86  | 4.490,74 | 2   |
| <b>Total</b> |         |           | 5.140,00 | 580,86  | 4.490,74 | 2   |
| 09/12/2015   | 3469    | Empresa A | 2.242,50 | 137,77  | 2.035,33 | 2   |
| <b>Total</b> |         |           | 2.242,50 | 137,77  | 2.035,33 | 2   |
| 11/12/2015   | 3493    | Empresa A | 3.033,40 | 287,51  | 2.688,00 | 4   |
| <b>Total</b> |         |           | 3.033,40 | 287,51  | 2.688,00 | 4   |
| 17/12/2015   | 3516    | Empresa A | 2.629,00 | 234,33  | 2.321,27 | 2   |
| <b>Total</b> |         |           | 2.629,00 | 234,33  | 2.321,27 | 2   |

Fonte: software utilizado pela securitizadora “X”, acessado e adaptado pelo próprio autor (2018).

Mesmo com títulos pendentes, ou seja, vencidos, a securitizadora “X” optou por exigir a recompra por meio de títulos com vendas reais (começaram a serem exigidas as assinaturas do sacado nos títulos, com a confirmação de título por título e com o canhoto de entrega na mercadoria), a fim de ir diminuindo o saldo devedor, em vez de romper negócios com a empresa “A” de forma direta. O cliente “A” acabou encerrando as atividades por conta da dificuldade em administrar seus recursos e a empresa fechou.

#### 4.2.1.2 Caso B

**Quadro 3 – Cliente B**

| <b>Cliente</b> | <b>Cenário</b>   |
|----------------|--|
| B              | - Mercadorias não entregues ou com defeitos (devolvidas)<br>- Duplicatas simuladas<br>A empresa encerrou as atividades |

Fonte: elaborado pelo próprio autor (2018).

Esse é o caso de um cliente que operou frequentemente com a securitizadora “X” e não costumava apresentar pendências.

**Figura 7 – Frequência operacional do Cliente B**

| <b>Data</b> | <b>Borderô</b> | <b>Cliente</b> | <b>Vlr.Face</b> | <b>Deságio</b> | <b>Líquido</b> | <b>Qtd</b> |
|-------------|----------------|----------------|-----------------|----------------|----------------|------------|
|             |                | <b>Total</b>   | 1.828,61        | 70,80          | 1.711,01       | 4          |
| 30/10/2015  | 3276           | Empresa B      | 12.807,75       | 1.223,06       | 11.500,89      | 4          |
|             |                | <b>Total</b>   | 12.807,75       | 1.223,06       | 11.500,89      | 4          |
| 06/11/2015  | 3310           | Empresa B      | 10.543,35       | 726,79         | 9.748,16       | 2          |
|             |                | <b>Total</b>   | 10.543,35       | 726,79         | 9.748,16       | 2          |
| 19/11/2015  | 3372           | Empresa B      | 15.460,50       | 1.343,74       | 14.024,36      | 7          |
|             |                | <b>Total</b>   | 15.460,50       | 1.343,74       | 14.024,36      | 7          |
| 20/11/2015  | 3374           | Empresa B      | 2.800,00        | 171,74         | 2.560,96       | 2          |
|             |                | <b>Total</b>   | 2.800,00        | 171,74         | 2.560,96       | 2          |
| 25/11/2015  | 3393           | Empresa B      | 8.904,91        | 526,10         | 8.294,81       | 5          |
|             |                | <b>Total</b>   | 8.904,91        | 526,10         | 8.294,81       | 5          |
| 26/11/2015  | 3401           | Empresa B      | 13.117,12       | 1.226,89       | 11.827,63      | 3          |
|             |                | <b>Total</b>   | 13.117,12       | 1.226,89       | 11.827,63      | 3          |
| 03/12/2015  | 3444           | Empresa B      | 4.577,50        | 322,87         | 4.177,03       | 3          |
|             |                | <b>Total</b>   | 4.577,50        | 322,87         | 4.177,03       | 3          |

Fonte: software utilizado pela securitizadora “X”, acessado e adaptado pelo próprio autor (2018).

**Figura 8 – Títulos em aberto da Empresa B no mês de outubro de 2015**

| TÍTULOS EM ABERTO |      |          |      |           |           |
|-------------------|------|----------|------|-----------|-----------|
|                   | Qtde | Vencidos | Qtde | À Vencer  | TOTAL     |
| <b>Cheques</b>    | 0    | 0,00     | 0    | 0,00      | 0,00      |
| <b>Duplicatas</b> | 0    | 0,00     | 13   | 24.170,51 | 24.170,51 |
| <b>Outros</b>     | 0    | 0,00     | 0    | 0,00      | 0,00      |
| <b>TOTAL</b>      | 0    | 0,00     | 13   | 24.170,51 | 24.170,51 |

Fonte: software utilizado pela securitizadora “X”, acessado pelo próprio autor (2018).

**Figura 9 – Títulos em aberto da Empresa B no mês de novembro de 2015**

| TÍTULOS EM ABERTO |      |          |      |           |           |
|-------------------|------|----------|------|-----------|-----------|
|                   | Qtde | Vencidos | Qtde | À Vencer  | TOTAL     |
| <b>Cheques</b>    | 0    | 0,00     | 0    | 0,00      | 0,00      |
| <b>Duplicatas</b> | 0    | 0,00     | 24   | 63.565,21 | 63.565,21 |
| <b>Outros</b>     | 0    | 0,00     | 0    | 0,00      | 0,00      |
| <b>TOTAL</b>      | 0    | 0,00     | 24   | 63.565,21 | 63.565,21 |

Fonte: software utilizado pela securitizadora “X”, acessado pelo próprio autor (2018).

Como é possível verificar, mesmo em um período que operou com uma grande quantidade de títulos e de forma frequente, não apresentou nenhum título vencido, tanto no mês de outubro, quanto no mês de novembro, de 2015.

O cliente “B” começou a acumular pendências pela má administração do seu caixa, mas devido à relação interpessoal afetiva que possuía com os sócios da securitizadora “X”, honrou seus compromissos e não deixou nenhuma pendência com a empresa parceira de crédito, mesmo tendo encerrado suas atividades.

#### 4.2.2 Clientes ativos

Dentre os clientes ativos da securitizadora “X”, estão os que participam da carteira ativa operacional da empresa. Estes cedentes responderam à entrevista (anexo A), o que contribuiu para a identificação do nível de lealdade do cliente e possibilitou o entendimento de cada caso específico, assim como o tipo de laço relacional que possuem com a empresa parceira de crédito.

#### **4.2.2.1 Indústria**

O cliente industrial, no crédito, possui um comportamento voltado para um processo decisório que envolve o estabelecimento de necessidades financeiras. Pelo fato de não venderem diretamente para o consumidor final, existe uma forte relação entre forma de negociação que as empresas do ramo da indústria possuem (com seus fornecedores de matéria prima e também com seus clientes) com o modo que o mercado industrial funciona. Esse perfil de cliente está habituado, tanto em negociação de títulos de crédito, quanto na compra ou venda de produtos, a avaliarem e possuírem alternativas de marcas e fornecedores, identificando uma relação de custo-benefício antes de realizarem aquisições.

Essa tendência passa pelo processo de decisão de compra do comprador industrial, que primeiramente reconhece quando existe uma necessidade ou um problema a ser resolvido (necessidade de antecipação do crédito em função de um desequilíbrio no fluxo de caixa, por exemplo). A partir daí, começa a avaliar quais são as alternativas: se deve incentivar seus clientes a comprarem à vista, se deve recorrer a empréstimos no banco, ou por fim, negociar seus títulos com uma securitizadora. Se a última opção é a escolhida, o cliente industrial também leva em consideração fatores ambientais (nível de produção, investimentos, gastos do consumidor e taxas de juros), fatores organizacionais (objetivos e políticas de compra, estrutura organizacional), fatores individuais (motivações, impressões, preferências) e fatores interpessoais (empatia, nível de lealdade, laços, status e poder de persuasão).

Essas características são fundamentais e determinam, muitas vezes, como será sua relação de negócios com uma securitizadora. Nos dois casos a seguir, foram verificadas questões que agravaram a relação dos clientes da indústria com a securitizadora, mas com consequências diferentes em função, tanto do modo de gestão que aplicam em suas empresas, quanto no nível de comprometimento que possuem com a parceira de crédito “X”.

##### **4.2.2.1.1 Entrevistado 1 - Caso A**

**Quadro 4 – Entrevistado 1 - Cliente A**

| Cliente | Ramo      | Cenário  |
|---------|-----------|--|
| A       | Indústria | -Mercadorias não entregues ou com defeitos<br>(devolvidas)<br>- Duplicatas simuladas |

Fonte: elaborado pelo próprio autor (2018).

A empresa “A”, no início do ano de 2017, mantinha uma boa frequência operacional, de muitas vezes, dia pós dia, com títulos concentrados, alto índice de liquidez e recomprando títulos vencidos, quando possível. Nessa época, era identificado um nível cognitivo de lealdade, pelo fato de o cliente ter demonstrado uma preferência ou atitude em relação a um atributo (taxa de juros, atendimento), que foi desenvolvida com base na crescente satisfação nas ocasiões de compra. Dessa forma, apresentava atitude positiva que se originou da satisfação cumulativa com repetidas realizações de negócios.

Na pergunta sobre o que levava o cliente “A” a operar com a securitizadora “X”, respondeu: *“taxa de juros, satisfação pelo atendimento e condições de negócio”*. Ao ser questionado sobre o que o faria deixar de operar com a securitizadora “X”, citou: *“normalmente operamos com outras securitizadoras em função de uma oferta melhor da taxa de juros”*.

Figura 10 – Frequência operacional do E1 - Cliente A

| Data       | Borderô Cliente | Vlr.Face | Deságio | Líquido  | Qtd |
|------------|-----------------|----------|---------|----------|-----|
|            | <b>Total</b>    | 5.040,00 | 519,78  | 4.445,02 | 6   |
| 17/02/2017 |                 |          |         |          |     |
|            | 5217 Empresa A  | 3.507,98 | 338,67  | 3.104,11 | 6   |
|            | <b>Total</b>    | 3.507,98 | 338,67  | 3.104,11 | 6   |
| 20/02/2017 |                 |          |         |          |     |
|            | 5221 Empresa A  | 2.449,99 | 226,62  | 2.175,77 | 3   |
|            | <b>Total</b>    | 2.449,99 | 226,62  | 2.175,77 | 3   |
| 21/02/2017 |                 |          |         |          |     |
|            | 5228 Empresa A  | 7.894,47 | 783,15  | 7.015,92 | 12  |
|            | <b>Total</b>    | 7.894,47 | 783,15  | 7.015,92 | 12  |
| 23/02/2017 |                 |          |         |          |     |
|            | 5235 Empresa A  | 5.587,99 | 578,00  | 4.930,59 | 7   |
|            | <b>Total</b>    | 5.587,99 | 578,00  | 4.930,59 | 7   |
| 02/03/2017 |                 |          |         |          |     |
|            | 5241 Empresa A  | 6.800,44 | 661,87  | 6.041,57 | 10  |
|            | <b>Total</b>    | 6.800,44 | 661,87  | 6.041,57 | 10  |
| 03/03/2017 |                 |          |         |          |     |
|            | 5244 Empresa A  | 6.359,99 | 648,42  | 5.633,77 | 9   |
|            | <b>Total</b>    | 6.359,99 | 648,42  | 5.633,77 | 9   |
| 06/03/2017 |                 |          |         |          |     |
|            | 5252 Empresa A  | 3.640,00 | 374,20  | 3.200,60 | 6   |
|            | <b>Total</b>    | 3.640,00 | 374,20  | 3.200,60 | 6   |

Fonte: software utilizado pela securitizadora “X”, acessado e adaptado pelo próprio autor (2018).

Esse é um exemplo de um caso em que o relacionamento com a securitizadora “X” é reconhecido por laços financeiros, uma vez que não há mais profundidade na lealdade e o desempenho da securitizadora não traz a garantia da lealdade do cliente, pois ele não identificou altos custos de mudança e opera com outras securitizadoras, dado que sua escolha é definida em função da taxa de juros, ainda que durante o primeiro semestre do ano de 2017, seu principal parceiro de crédito era a securitizadora “X”.

**Figura 11 – Títulos em aberto do E1 - Empresa A no mês de março de 2017**

| TÍTULOS EM ABERTO |      |           |      |            |            |
|-------------------|------|-----------|------|------------|------------|
|                   | Qtde | Vencidos  | Qtde | À Vencer   | TOTAL      |
| <b>Cheques</b>    | 0    | 0,00      | 0    | 0,00       | 0,00       |
| <b>Duplicatas</b> | 14   | 10.112,46 | 178  | 131.547,76 | 141.660,22 |
| <b>Outros</b>     | 0    | 0,00      | 0    | 0,00       | 0,00       |
| <b>TOTAL</b>      | 14   | 10.112,46 | 178  | 131.547,76 | 141.660,22 |

Fonte: software utilizado pela securitizadora “X”, acessado pelo próprio autor (2018).

A empresa “A” possuía 14 títulos vencidos no mês de março de 2017.

**Figura 12 – Títulos em aberto do E1 - Empresa A no mês de abril de 2017**

| TÍTULOS EM ABERTO |      |          |      |            |            |
|-------------------|------|----------|------|------------|------------|
|                   | Qtde | Vencidos | Qtde | À Vencer   | TOTAL      |
| <b>Cheques</b>    | 0    | 0,00     | 0    | 0,00       | 0,00       |
| <b>Duplicatas</b> | 6    | 4.286,65 | 179  | 147.099,61 | 151.386,26 |
| <b>Outros</b>     | 0    | 0,00     | 0    | 0,00       | 0,00       |
| <b>TOTAL</b>      | 6    | 4.286,65 | 179  | 147.099,61 | 151.386,26 |

Fonte: software utilizado pela securitizadora “X”, acessado pelo próprio autor (2018).

No mês de abril do mesmo ano, o cliente “A” honrou a maioria dos seus compromissos em relação a pendências e quitou mais da metade das suas dívidas, evidenciando um bom índice de liquidez, visto que a carteira operacional estava em torno dos 150 mil reais, valor considerado alto.

A partir do momento em que mercadorias começaram a apresentar defeitos, com devoluções do sacado, a empresa cedente mudou de parceiro principal de crédito, pois começou a apresentar problemas nos componentes eletrônicos (produtos que o cedente vende). Ou seja, o cliente “A” não apresentou um sentimento de obrigação moral para regularizar pendências e ainda emitiu algumas duplicatas simuladas, de vendas que não existiram, comprometendo o relacionamento e a lealdade, mesmo que antes fosse sem profundidade, com a organização “X”. Dessa forma, foi realizado um acordo para que o cliente “A” recomprasse 2 mil reais por semana, na forma de novos faturamentos por meio de títulos de vendas reais e confirmados.



Figura 13 – Títulos em aberto do E1 - Empresa A no presente

| Vencimento Dcto |        | Valor   |
|-----------------|--------|---------|
| 30/09/2017      | 4836/2 | 1884,66 |
| 30/09/2017      | 4859/2 | 833,33  |
| 06/10/2017      | 4881/2 | 1626,66 |
| 08/10/2017      | 4866/2 | 1433,33 |
| 11/10/2017      | 4870/2 | 1666,66 |
| 11/10/2017      | 4792/3 | 1055,00 |
| 13/10/2017      | 4868/2 | 866,66  |
| 13/10/2017      | 4869/2 | 1250,00 |
| 14/10/2017      | 4893/2 | 1333,33 |
| 14/10/2017      | 4892/2 | 1301,33 |
| 16/10/2017      | 4794/2 | 1075,00 |
| 19/10/2017      | 4799/2 | 1575,00 |
| 22/10/2017      | 4837/2 | 1000,00 |
| 22/10/2017      | 4814/2 | 1150,00 |
| 26/10/2017      | 4860/2 | 1220,00 |
| 30/10/2017      | 4859/3 | 833,34  |

Fonte: software utilizado pela securitizadora “X”, acessado e adaptado pelo próprio autor (2018).

É possível identificar, conforme a imagem, alguns dos títulos pendentes que a empresa “A” ainda possui, de diversos sacados, até o momento. Esse é um problema recorrente da má gestão financeira da empresa, que possui muitas dificuldades devido ao alto índice de endividamento tributário, não conseguindo cumprir o acordo de recompra que fez com a securitizadora. É possível constatar que no caso da empresa “A”, a inadimplência acarretou uma redução significativa da lealdade, pois não age com prioridade na regularização de pendências, nem na tentativa de reestabelecimento de um relacionamento com laços relacionais mais fortes com a parceira de crédito, visto que seu único laço, antes de apresentar problemas, era financeiro, e atualmente opera em uma frequência muito baixa.

Figura 14 – Frequência operacional atual do E1 - Cliente A

| Data       | Borderô | Cliente      | Vlr.Face | Líquido  | Qtd |
|------------|---------|--------------|----------|----------|-----|
|            | 6291    | Empresa A    | 1.115,60 | 842,30   | 2   |
|            |         | <b>Total</b> | 1.115,60 | 842,30   | 2   |
| 30/01/2018 |         |              |          |          |     |
|            | 6332    | Empresa A    | 3.225,88 | 2.571,44 | 4   |
|            |         | <b>Total</b> | 3.225,88 | 2.571,44 | 4   |
| 26/02/2018 |         |              |          |          |     |
|            | 6384    | Empresa A    | 3.682,50 | 2.773,14 | 10  |
|            |         | <b>Total</b> | 3.682,50 | 2.773,14 | 10  |
| 07/03/2018 |         |              |          |          |     |
|            | 6415    | Empresa A    | 4.400,00 | 3.418,01 | 2   |
|            |         | <b>Total</b> | 4.400,00 | 3.418,01 | 2   |
| 15/03/2018 |         |              |          |          |     |
|            | 6434    | Empresa A    | 800,00   | 625,34   | 2   |
|            |         | <b>Total</b> | 800,00   | 625,34   | 2   |
| 02/04/2018 |         |              |          |          |     |
|            | 6473    | Empresa A    | 3.190,00 | 2.436,24 | 6   |
|            |         | <b>Total</b> | 3.190,00 | 2.436,24 | 6   |
| 27/04/2018 |         |              |          |          |     |
|            | 6545    | Empresa A    | 2.500,00 | 2.009,02 | 3   |
|            |         | <b>Total</b> | 2.500,00 | 2.009,02 | 3   |

Fonte: software utilizado pela securitizadora “X”, acessado e adaptado pelo próprio autor (2018).

#### 4.2.2.1.2 Entrevistado 2 - Caso B

Quadro 5 – Entrevistado 2 - Cliente B

| Cliente | Ramo      | Cenário   |
|---------|-----------|---|
| B       | Indústria | -Mercadorias não entregues<br>-Operações com vendas de entregas futuras<br>- Duplicatas simuladas |

Fonte: elaborado pelo próprio autor (2018).

A empresa “B” representa um caso em que o cliente que produz materiais metalúrgicos em série, com uma concentração alta de produtos por venda única. Em

um certo momento, seus clientes (sacados) começaram a ficar inadimplentes em função do cedente (cliente “B”) não entregar as mercadorias. Além disso, o cliente começou a realizar operações com vendas de entregas futuras com a securitizadora “X” por falta de caixa, o que resultou em pendências.

**Figura 15 – Frequência operacional do E2 - Cliente B na metade de 2017**

| Data       | Borderô Cliente | Vir.Face | Deságio | Líquido  | Qtd |
|------------|-----------------|----------|---------|----------|-----|
|            | <b>Total</b>    | 5.089,35 | 524,40  | 4.499,75 | 6   |
| 12/05/2017 |                 |          |         |          |     |
|            | 5493 Empresa B  | 6.955,90 | 609,29  | 6.274,01 | 3   |
|            | <b>Total</b>    | 6.955,90 | 609,29  | 6.274,01 | 3   |
| 17/05/2017 |                 |          |         |          |     |
|            | 5514 Empresa B  | 8.392,25 | 527,81  | 7.787,24 | 6   |
|            | <b>Total</b>    | 8.392,25 | 527,81  | 7.787,24 | 6   |
| 26/05/2017 |                 |          |         |          |     |
|            | 5557 Empresa B  | 3.546,35 | 452,57  | 3.026,98 | 4   |
|            | <b>Total</b>    | 3.546,35 | 452,57  | 3.026,98 | 4   |
| 02/06/2017 |                 |          |         |          |     |
|            | 5579 Empresa B  | 4.892,45 | 560,71  | 4.251,54 | 6   |
|            | <b>Total</b>    | 4.892,45 | 560,71  | 4.251,54 | 6   |
| 09/06/2017 |                 |          |         |          |     |
|            | 5599 Empresa B  | 6.168,28 | 673,35  | 5.421,33 | 8   |
|            | <b>Total</b>    | 6.168,28 | 673,35  | 5.421,33 | 8   |
| 13/06/2017 |                 |          |         |          |     |
|            | 5617 Empresa B  | 6.503,21 | 362,70  | 6.058,51 | 8   |
|            | <b>Total</b>    | 6.503,21 | 362,70  | 6.058,51 | 8   |
| 16/06/2017 |                 |          |         |          |     |
|            | 5622 Empresa B  | 3.450,38 | 437,62  | 2.960,16 | 3   |
|            | <b>Total</b>    | 3.450,38 | 437,62  | 2.960,16 | 3   |
| 23/06/2017 |                 |          |         |          |     |
|            | 5646 Empresa B  | 6.744,50 | 426,38  | 6.257,12 | 5   |
|            | <b>Total</b>    | 6.744,50 | 426,38  | 6.257,12 | 5   |

Fonte: software utilizado pela securitizadora “X”, acessado e adaptado pelo próprio autor (2018).

O cliente “B” possuía uma boa frequência operacional com uma taxa razoável de liquidez na metade de 2017, antes de acumular pendências. Sua comunicação

diária com a securitizadora “X” revelava bom contato interpessoal que garantia uma boa resolução de negócios. Ao ser questionado sobre o motivo de operar com a securitizadora “X”, citou: *“me sinto satisfeito com o atendimento, além da taxa de juros ser mais justa do que a da concorrência, na maioria das vezes”*. Tal fato mostra que o cliente também opera com outros parceiros de crédito, mas a securitizadora “X” se mantém como a principal.

**Figura 16 – Títulos em aberto do E2 - Empresa B no mês de junho de 2017**

| TÍTULOS EM ABERTO |      |          |      |           |           |
|-------------------|------|----------|------|-----------|-----------|
|                   | Qtde | Vencidos | Qtde | À Vencer  | TOTAL     |
| <b>Cheques</b>    | 0    | 0,00     | 0    | 0,00      | 0,00      |
| <b>Duplicatas</b> | 7    | 8.007,80 | 27   | 27.603,42 | 35.611,22 |
| <b>Outros</b>     | 0    | 0,00     | 0    | 0,00      | 0,00      |
| <b>TOTAL</b>      | 7    | 8.007,80 | 27   | 27.603,42 | 35.611,22 |

Fonte: software utilizado pela securitizadora “X”, acessado pelo próprio autor (2018).

No mês de junho de 2017, o cliente “B” possuía 7 títulos pendentes.

**Figura 17 – Títulos em aberto do E2 - Empresa B no mês de julho de 2017**

| TÍTULOS EM ABERTO |      |          |      |           |           |
|-------------------|------|----------|------|-----------|-----------|
|                   | Qtde | Vencidos | Qtde | À Vencer  | TOTAL     |
| <b>Cheques</b>    | 0    | 0,00     | 0    | 0,00      | 0,00      |
| <b>Duplicatas</b> | 1    | 1.040,00 | 32   | 36.132,48 | 37.172,48 |
| <b>Outros</b>     | 0    | 0,00     | 0    | 0,00      | 0,00      |
| <b>TOTAL</b>      | 1    | 1.040,00 | 32   | 36.132,48 | 37.172,48 |

Fonte: software utilizado pela securitizadora “X”, acessado pelo próprio autor (2018).

No mês seguinte, em 2017, o cliente apresentava apenas 1 título pendente, honrando seus compromissos e recomprando quase a totalidade dos títulos do mês passado. Esse fato evidencia que mesmo em um período com alta frequência operacional, a empresa “B” continuava apresentando um bom índice de liquidez.

Quando problemas começaram a aparecer em relação à inadimplência dos sacados, que resultou na inadimplência do cedente, pois começaram a emitir títulos de vendas que não existiram e também títulos de vendas com entrega futura, a securitizadora “X” optou por realizar um acordo de recompra, em que a cada operação, para liquidar mais rápido as pendências, o cliente “B” recebia 50% para amortização

de dívidas e 50% para crédito da operação, a fim de ir diminuindo o saldo devedor, em vez de romper negócios com a empresa “B” de forma direta. O cliente, por sua vez, demonstrou interesse em regularizar as pendências que possuía e o principal parceiro de crédito continuou sendo a securitizadora “X”. Ao ser questionado sobre o que o deixaria de operar com a empresa “X”, respondeu: *“quando opero com outros fornecedores de crédito, é em função da taxa de juros ser mais baixa”*. A lealdade do cliente “B” é definida pela exibição de um nível cognitivo, a qual está atrelada a satisfação em função do atendimento e da taxa de juros. Não se trata de um cliente no nível afetivo de lealdade pelo fato de este ter apresentado resoluções antiéticas no seu negócio, emitindo duplicatas simuladas para manter seu caixa com sobriedade, em função de ter perdido a lealdade dos seus próprios clientes (sacados), ao não entregar mercadorias e comprometer sua relação com estes. Ainda assim, por conta de laços financeiros, o cliente mostrou a tendência de voltar a operar a securitizadora “X”, pela satisfação que possui na marca, juntamente da necessidade do crédito, e concretizou a ação, mostrando-se disponível para quitar as dívidas que possuía.

**Figura 18 – Títulos em aberto do E2 - Empresa B no presente**

| <b>Vencimento</b> | <b>Dcto</b> | <b>Valor</b> | <b>Cedente</b>   | <b>Sacado</b>   |
|-------------------|-------------|--------------|------------------|-----------------|
| 03/05/2018        | 4985/3      | 696,00       | <b>Empresa B</b> | <b>Sacado A</b> |
| 10/05/2018        | 5000/3      | 702,80       | <b>Empresa B</b> | <b>Sacado B</b> |
| 15/05/2018        | 5048/1      | 600,00       | <b>Empresa B</b> | <b>Sacado C</b> |

Fonte: software utilizado pela securitizadora “X”, acessado e adaptado pelo próprio autor (2018).

Como é possível observar na figura 18, a empresa “B” consegue manter as condições do acordo com a securitizadora “X” e possui somente três títulos vencidos até o momento. Esse é um caso em que a inadimplência possui uma forte tendência de ser alta, pelo alto risco que o cliente traz por meio de operações inadequadas, mas devido ao fato de o parceiro de crédito principal do cliente “B” continuar sendo a securitizadora “X” e ele ter buscado regularizar sua situação em função da lealdade, as pendências se mantêm em um nível razoável.

#### **4.2.2.2 Serviço**

Serviço, por definição, seja por mão de obra própria especializada ou terceirizada, significa qualquer ato ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. É o setor que envolve grande parte da riqueza em sociedades evoluídas. Como são abstratos, ou seja, intangíveis, diferentemente dos produtos, não podendo ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes de serem adquiridos, muitas empresas demandam seus esforços com o foco no oferecimento de uma prova física, como por exemplo: instalações, pessoas, equipamentos, material de comunicação, símbolos ou preço-garantia.

O ramo do serviço engloba o princípio de inseparabilidade, ou seja, não é possível realizá-lo sem alguma pessoa se encarregar por ele. A produção do serviço é inseparável da sua entrega. Além disso, de acordo com o princípio de variabilidade, a entrega do serviço depende de muitos fatores diferentes. Para reduzir a percepção de risco, é fundamental que se aplique processos de contratação e treinamento de profissionais, padronização do processo da prestação do serviço e o acompanhamento da satisfação do cliente. Como o serviço não pode ser estocado, o princípio da perecibilidade prega que existem situações que não podem ser recuperadas. Ou seja, ele é dependente do tempo. Serviços não podem ter controle de qualidade ao longo do processo de prestação: serviço produzido com defeito, por exemplo, é entregue com defeito.

Os clientes (cedentes) do ramo do serviço possuem uma relação de, dependendo do tipo de serviço, longa data com os seus clientes (sacados), mesmo que por um tempo determinado. No caso do serviço em obras, referente à situação do cliente “A”, devido ao tempo necessário para realizar fundações e sondagens em solos, ou até mesmo do caso do cliente “B”, em que a confecção gráfica depende da complexidade do serviço, existe um período de maior relação interpessoal que é crucial nesse processo de relacionamento, juntamente da qualidade e do tempo de serviço, para o desenvolvimento da satisfação do cliente.

O foco para o bom atendimento aos clientes (inclusive às reclamações dos clientes), assim como o comprometimento com a obrigação de entregar o serviço, o cumprimento dos padrões rigorosos para a qualidade no serviço, foco nos clientes lucrativos e sistema de monitoramento de satisfação devem estar presentes na estratégia de negócios das empresas.

#### 4.2.2.2.1 Entrevistado 3 - Caso A

**Quadro 6 – Entrevistado 3 - Cliente A**

| Cliente | Ramo    | Cenário  |
|---------|---------|--|
| A       | Serviço | -Baixo índice de inadimplência<br>-Alto índice de liquidez<br>-Alta frequência operacional |

Fonte: elaborado pelo próprio autor (2018).

O cliente “A” é amigo de um dos sócios da securitizadora “X” e esse é um dos motivos que o levou a tomar crédito com a empresa. Ao ser questionado sobre isso, responde: *“conheci a securitizadora por ser amigo do sócio “X”. A empresa oferece credibilidade, bom atendimento e agilidade nas operações”*.

Sua atividade econômica consta em realizar sondagens e fundações em solos, em obras de construção civil. Esse é um motivo que leva o cliente a ter um bom índice de liquidez, pois essa é uma fase inicial de uma construção e, geralmente, nesse estágio, o sacado tem condições financeiras para honrar seus compromissos. Ao ser questionado sobre como sua empresa se sente e reage na recompra de títulos inadimplentes: *“é algo que não esperamos que aconteça, porém as condições e o processo de renegociação satisfazem nossas necessidades”*, responde o cliente “A”, que, até hoje, só apresentou 3 título protestados em cartório e nessa situação, precisou realizar a recompra.

**Figura 19 – Títulos em aberto do E3 - Empresa A no mês de maio de 2018**

| TÍTULOS EM ABERTO |          |                  |          |                  |                  |
|-------------------|----------|------------------|----------|------------------|------------------|
|                   | Qtde     | Vencidos         | Qtde     | À Vencer         | TOTAL            |
| Cheques           | 0        | 0,00             | 5        | 19.580,00        | 19.580,00        |
| Duplicatas        | 3        | 10.199,85        | 4        | 16.389,21        | 26.589,06        |
| Outros            | 0        | 0,00             | 0        | 0,00             | 0,00             |
| <b>TOTAL</b>      | <b>3</b> | <b>10.199,85</b> | <b>9</b> | <b>35.969,21</b> | <b>46.169,06</b> |

Fonte: software utilizado pela securitizadora “X”, acessado pelo próprio autor (2018).

Na falta do crédito imediato para quitar a dívida diretamente com a securitizadora “X” e depois cobrar do sacado, pediu ao sacado para que pagasse o título e, conseqüentemente, o cliente “A” repassou o crédito a securitizadora “X”.

Figura 20 – Frequência operacional do E3 - Cliente A no início de 2018

| Data       | Borderô Cliente | Vlr.Face  | Deságio | Líquido   | Qtd |
|------------|-----------------|-----------|---------|-----------|-----|
|            | <b>Total</b>    | 5.178,45  | 312,35  | 4.805,70  | 2   |
| 15/01/2018 |                 |           |         |           |     |
|            | 6294 Empresa A  | 6.669,75  | 293,47  | 6.320,08  | 1   |
|            | <b>Total</b>    | 6.669,75  | 293,47  | 6.320,08  | 1   |
| 17/01/2018 |                 |           |         |           |     |
|            | 6302 Empresa A  | 16.590,67 | 367,71  | 16.162,56 | 2   |
|            | <b>Total</b>    | 16.590,67 | 367,71  | 16.162,56 | 2   |
| 18/01/2018 |                 |           |         |           |     |
|            | 6310 Empresa A  | 10.303,00 | 646,75  | 9.603,65  | 3   |
|            | <b>Total</b>    | 10.303,00 | 646,75  | 9.603,65  | 3   |
| 25/01/2018 |                 |           |         |           |     |
|            | 6322 Empresa A  | 1.347,75  | 22,44   | 1.300,11  | 1   |
|            | <b>Total</b>    | 1.347,75  | 22,44   | 1.300,11  | 1   |
| 26/01/2018 |                 |           |         |           |     |
|            | 6327 Empresa A  | 2.574,21  | 40,05   | 2.501,96  | 1   |
|            | <b>Total</b>    | 2.574,21  | 40,05   | 2.501,96  | 1   |
| 29/01/2018 |                 |           |         |           |     |
|            | 6331 Empresa A  | 4.492,50  | 295,60  | 4.136,50  | 2   |
|            | <b>Total</b>    | 4.492,50  | 295,60  | 4.136,50  | 2   |
| 01/02/2018 |                 |           |         |           |     |
|            | 6342 Empresa A  | 9.680,50  | 528,56  | 9.101,24  | 1   |
|            | 6346 Empresa A  | 7.298,96  | 220,68  | 7.028,08  | 1   |
|            | <b>Total</b>    | 16.979,46 | 749,24  | 16.129,32 | 2   |

Fonte: software utilizado pela securitizadora “X”, acessado e adaptado pelo próprio autor (2018).

A frequência operacional da empresa “A” é alta, contando com mais de duas operações por semana, como por exemplo, no período do começo do ano de 2018.



**Figura 21 – Títulos em aberto do E3 - Empresa A no mês de janeiro de 2018**

| TÍTULOS EM ABERTO |      |          |      |           |           |
|-------------------|------|----------|------|-----------|-----------|
|                   | Qtde | Vencidos | Qtde | À Vencer  | TOTAL     |
| <b>Cheques</b>    | 0    | 0,00     | 3    | 4.300,00  | 4.300,00  |
| <b>Duplicatas</b> | 0    | 0,00     | 16   | 65.263,36 | 65.263,36 |
| <b>Outros</b>     | 0    | 0,00     | 0    | 0,00      | 0,00      |
| <b>TOTAL</b>      | 0    | 0,00     | 19   | 69.563,36 | 69.563,36 |

Fonte: software utilizado pela securitizadora "X", acessado pelo próprio autor (2018).

**Figura 22 – Títulos em aberto do E3 - Empresa A no mês de fevereiro de 2018**

| TÍTULOS EM ABERTO |      |          |      |           |           |
|-------------------|------|----------|------|-----------|-----------|
|                   | Qtde | Vencidos | Qtde | À Vencer  | TOTAL     |
| <b>Cheques</b>    | 0    | 0,00     | 5    | 6.200,00  | 6.200,00  |
| <b>Duplicatas</b> | 0    | 0,00     | 9    | 32.935,08 | 32.935,08 |
| <b>Outros</b>     | 0    | 0,00     | 0    | 0,00      | 0,00      |
| <b>TOTAL</b>      | 0    | 0,00     | 14   | 39.135,08 | 39.135,08 |

Fonte: software utilizado pela securitizadora "X", acessado pelo próprio autor (2018).

A preocupação do cliente "A" em realizar operações sem pendências é relevante e, mesmo com uma alta frequência operacional e, por vezes, títulos de valores grandes, não apresentou títulos vencidos no começo do ano de 2018, por exemplo. A ética da empresa é um fator preponderante para seu alto índice de liquidez. O cedente "A" sempre demonstra responsabilidade com a gestão da sua empresa e com a tomada de crédito. Seu nível de lealdade é cognitivo, pois embora exista a exclusividade no parceiro de crédito e ela seja gerada pela satisfação, além da relação interpessoal próxima com os sócios, ela está atrelada aos atributos de credibilidade, bom atendimento e agilidade. O cliente "A", apesar do ótimo índice de liquidez, opera com a securitizadora "X" faz 1 ano, considerado um tempo curto para uma profundidade no índice de lealdade. Ao ser questionado sobre a possibilidade de indicar a securitizadora "X" para conhecidos, infere: *"indico para todos que desejam tomar crédito, pois o processo é menos burocrático do que nos bancos, por exemplo"*.

O laço estrutural é identificado na empresa "A", pois combina necessidades financeiras com afetividade. Dessa forma, o cliente "A" possui a tendência e apresenta a estrutura, se continuar operando com ética, responsabilidade e boa gestão, de estender essa relação com a securitizadora "X" para um longo prazo. Essa relação, obviamente, também depende do esforço da securitizadora "X" para continuar

gerando a percepção de valor ao cliente. Este tipo de atendimento e relação personalizada leva o cliente “A” continuar a ser devoto e adaptado à empresa, o que cria barreiras à mudança de parceiro de crédito.

#### 4.2.2.2 Entrevistado 4 - Caso B

**Quadro 7 – Entrevistado 4 - Cliente B**

| Cliente | Ramo    | Cenário   |
|---------|---------|---|
| B       | Serviço | -Operações com vendas de entregas futuras<br>-Alto índice de liquidez<br>-Recompra imediata |

Fonte: elaborado pelo próprio autor (2018).

O cliente “B” realiza confecções gráficas em produtos, imprimindo logos nos materiais dos seus clientes (sacados). O produto é levado ao cedente, que realiza a confecção, prestando um serviço, e esse produto é devolvido ao sacado.

A empresa “B” é exemplo de um cedente que possui um laço estrutural com a securitizadora “X”, pois o relacionamento entre credor e devedor é bastante personalizado, em função da adaptação da securitizadora às necessidades do cliente, assim como o fornecimento e a troca de informação valiosa entre as duas partes. A resolução dos problemas dos clientes por parte da securitizadora “X” leva o cliente “B” a sentir que é tratado de uma forma especial, bem como se sente mais confortável com seus parceiros de crédito. A relação do cliente “B” com a securitizadora “X” configura um laço estrutural, também, pelo fato de mesclar tanto a necessidade financeira do cliente (laço financeiro), na questão de o atendimento ser personalizado para assuntos financeiros, quanto pela afetividade que possui com a empresa (laço social).

Os negócios da empresa “B” com seus sacados geram operações de prestações de serviços com entrega futura. Pela forte confiança que possuem com a securitizadora “X”, às vezes o prazo é prorrogado pelo fato de o cedente não conseguir entregar o serviço no vencimento. Dessa forma, o sacado paga para o cedente, que por sua vez recompra o título da securitizadora, levando a um sentimento de aumento

do valor percebido do cedente pelo tipo de relação que possui com a securitizadora “X”.

**Figura 23 – Frequência operacional atual do E4 - Cliente B**

| Data       | Borderô | Cliente      | Vlr.Face  | Deságio  | Líquido   | Qtd |
|------------|---------|--------------|-----------|----------|-----------|-----|
| 06/03/2018 |         |              |           |          |           |     |
|            | 6413    | Empresa B    | 15.000,00 | 800,00   | 14.125,80 | 1   |
|            |         | <b>Total</b> | 15.000,00 | 800,00   | 14.125,80 | 1   |
| 08/03/2018 |         |              |           |          |           |     |
|            | 6419    | Empresa B    | 11.000,00 | 733,33   | 10.180,27 | 2   |
|            |         | <b>Total</b> | 11.000,00 | 733,33   | 10.180,27 | 2   |
| 14/03/2018 |         |              |           |          |           |     |
|            | 6431    | Empresa B    | 9.300,00  | 550,28   | 8.682,92  | 4   |
|            |         | <b>Total</b> | 9.300,00  | 550,28   | 8.682,92  | 4   |
| 20/03/2018 |         |              |           |          |           |     |
|            | 6448    | Empresa B    | 10.492,50 | 1.131,85 | 9.295,45  | 6   |
|            |         | <b>Total</b> | 10.492,50 | 1.131,85 | 9.295,45  | 6   |
| 23/03/2018 |         |              |           |          |           |     |
|            | 6459    | Empresa B    | 12.017,00 | 616,94   | 11.317,46 | 8   |
|            |         | <b>Total</b> | 12.017,00 | 616,94   | 11.317,46 | 8   |
| 26/03/2018 |         |              |           |          |           |     |
|            | 6460    | Empresa B    | 11.000,00 | 1.068,47 | 9.883,13  | 2   |
|            |         | <b>Total</b> | 11.000,00 | 1.068,47 | 9.883,13  | 2   |
| 03/04/2018 |         |              |           |          |           |     |
|            | 6479    | Empresa B    | 14.784,00 | 843,85   | 13.840,15 | 5   |
|            |         | <b>Total</b> | 14.784,00 | 843,85   | 13.840,15 | 5   |

Fonte: software utilizado pela securitizadora “X”, acessado e adaptado pelo próprio autor (2018).

A lealdade com a empresa parceira de crédito é identificada pelo nível afetivo. A empresa “B” não opera títulos com outras securitizadoras, possui uma alta frequência operacional, mantém a ética e a honestidade com a empresa “X”, a fim de não perder a relação de confiança, visto que a securitizadora “X” possui um alto poder de barganha e abre exceções, operando títulos de forma arriscada, com mercadorias que ainda não foram entregues. O cliente “B” mantém a sua lealdade gerada pelo sentimento muito forte de familiaridade e zelo pelo relacionamento entre as empresas, além da satisfação nas ocasiões de negócio.

Quando a empresa “B” foi questionada sobre o que mantinha ela uma cliente da securitizadora “X”, sua resposta foi embasada pela confiança: “operava com outros

*parceiros de crédito que nunca me passaram a confiança e a honestidade que a securitizadora “X” me passa”. Na pergunta sobre a diferença entre operar com uma securitizadora e um banco, o cliente “B” conta que no banco, o cliente é “apenas um número”, fazendo referência ao atendimento individual e diferenciado que recebe na empresa “X”, à confiança e ao relacionamento próximo que possui com os sócios da securitizadora, citando um acontecimento: “houve uma situação em que o crédito foi pago em duplicidade para a empresa “X”, por engano, e um dos sócios nos comunicou, relatando o ocorrido e devolvendo o valor. Ficamos muito satisfeitos com a honestidade e a forma com que a empresa nos trata”, referindo-se a um caso em que este recomprou o título e o sacado pagou o mesmo título, equivocadamente.*

Ao ser perguntado sobre o que faria o cliente “B” deixar de operar com a securitizadora “X”, apontou: *“somente em casos eventuais de indisponibilidade de recursos por conta da securitizadora “X” faria eu deixar de operar”,* evidenciando uma relação de proximidade com a empresa, aspecto identificado pelo nível de lealdade afetivo.

No entanto, ocorrem casos em que o sacado cancela a compra (por conta de algum problema na prestação do serviço, fazendo a devolução do produto) e o empréstimo já foi feito pela securitizadora “X”. Então, há o pedido da securitizadora para que o cedente efetue a recompra, evitando que o sacado tenha prejuízo no apontamento em cartório, a fim de não prejudicá-lo, pois não recebeu a mercadoria até o vencimento do título. Essa preocupação demonstra atendimento personalizado e visa não comprometer a relação do cedente com o sacado.

**Figura 24 – Títulos em aberto do E4 - Empresa B no mês de fevereiro de 2018**

| TÍTULOS EM ABERTO |      |          |      |           |           |
|-------------------|------|----------|------|-----------|-----------|
|                   | Qtde | Vencidos | Qtde | À Vencer  | TOTAL     |
| <b>Cheques</b>    | 0    | 0,00     | 0    | 0,00      | 0,00      |
| <b>Duplicatas</b> | 1    | 5.000,00 | 9    | 17.635,00 | 22.635,00 |
| <b>Outros</b>     | 0    | 0,00     | 0    | 0,00      | 0,00      |
| <b>TOTAL</b>      | 1    | 5.000,00 | 9    | 17.635,00 | 22.635,00 |

Fonte: software utilizado pela securitizadora “X”, acessado pelo próprio autor (2018).

**Figura 25 – Títulos em aberto do E4 - Empresa B no mês de março de 2018**

| TÍTULOS EM ABERTO |      |          |      |           |           |
|-------------------|------|----------|------|-----------|-----------|
|                   | Qtde | Vencidos | Qtde | À Vencer  | TOTAL     |
| <b>Cheques</b>    | 0    | 0,00     | 0    | 0,00      | 0,00      |
| <b>Duplicatas</b> | 0    | 0,00     | 27   | 72.484,50 | 72.484,50 |
| <b>Outros</b>     | 0    | 0,00     | 0    | 0,00      | 0,00      |
| <b>TOTAL</b>      | 0    | 0,00     | 27   | 72.484,50 | 72.484,50 |

Fonte: software utilizado pela securitizadora "X", acessado pelo próprio autor (2018).

**Figura 26 – Títulos em aberto do E4 - Empresa B no mês de abril de 2018**

| TÍTULOS EM ABERTO |      |          |      |           |           |
|-------------------|------|----------|------|-----------|-----------|
|                   | Qtde | Vencidos | Qtde | À Vencer  | TOTAL     |
| <b>Cheques</b>    | 0    | 0,00     | 0    | 0,00      | 0,00      |
| <b>Duplicatas</b> | 1    | 1.180,00 | 18   | 70.061,83 | 71.241,83 |
| <b>Outros</b>     | 0    | 0,00     | 0    | 0,00      | 0,00      |
| <b>TOTAL</b>      | 1    | 1.180,00 | 18   | 70.061,83 | 71.241,83 |

Fonte: software utilizado pela securitizadora "X", acessado pelo próprio autor (2018).

De acordo com as figuras 24, 25 e 26 há como inferir que a posição da empresa "B" em relação a quantidade pequena de títulos pendentes nos meses analisados é muito satisfatória, mesmo quando acumulou uma carteira operacional mais concentrada, de títulos maiores, ou quando existiu uma quantidade significativa de títulos a vencer, pois a quantidade de títulos vencidos se manteve baixa.

**Figura 27 – Títulos em aberto do E4 - Empresa B no presente**

| <b>Vencimento</b> | <b>Dcto</b> | <b>Valor</b> | <b>Cedente</b>   | <b>Sacado</b>   |
|-------------------|-------------|--------------|------------------|-----------------|
| 01/05/2018        | 6448/1      | 1035,00      | <b>Empresa B</b> | <b>Sacado A</b> |
| 15/05/2018        | 6391/2      | 2625,00      | <b>Empresa B</b> | <b>Sacado B</b> |

Fonte: software utilizado pela securitizadora "X", acessado e adaptado pelo próprio autor (2018).

Como é possível analisar na figura 27, a empresa "B" possui uma quantidade pequena de títulos vencidos até o momento, mesmo com uma boa frequência operacional, fato que demonstra alto índice de liquidez, visto que o mês de maio ainda não encerrou-se. Esse é um caso de um cedente com alto nível de lealdade que acarreta baixo índice de inadimplência, dado o seu comportamento ético e moral

exemplares. Além disso, o cliente “B”, nesses casos de títulos vencidos, normalmente recompra-os imediatamente, evidenciando um sinal de comprometimento com a securitizadora.

#### **4.2.2.3 Comércio**

O ramo do comércio é fundamental no mercado organizacional e possui legislação própria nas questões sobre a qualidade e a durabilidade dos bens, quando estes possuem defeito de origem, por exemplo. Os cedentes do ramo do comércio realizam suas vendas direcionadas para o consumidor final. Dessa forma, os vendedores (quando há, no caso do cliente “A”, por exemplo) são o elo pessoal entre clientes e empresas e, por isso, se tornam intermediários fundamentais no processo de venda. A percepção, por parte do cliente, de que o vendedor, quando este intermedia a venda, é a “face” da empresa, pode confundir aspectos pessoais e individuais do vendedor com a imagem da empresa, pois ele representa o vínculo com o mercado e a fonte de informações mais importante sobre os clientes e sobre as mudanças do ambiente competitivo.

Em geral, a empresa (departamento de marketing) assume a tarefa de identificar e avaliar o poder de compra de cada um dos clientes potenciais (*prospects*). As visitas iniciais são orientadas para os clientes mais propensos a fechar as vendas e, por conseguinte, essas vendas iniciais ajudam a gerar um faturamento que será fonte de recursos para investimentos em clientes menos propensos.

As regras de marketing para o comércio devem ser direcionadas para uma identificação do público-alvo, definir que tipo de produtos esse público espera encontrar e o tipo de comunicação que se terá com essas pessoas ou empresas. A grande vantagem do pequeno e do médio comércio é a possibilidade de se relacionar de uma forma mais intensa e próxima com os clientes, disponibilizando boas ofertas e estimulando o sentido dos consumidores, mantendo a equipe de vendedores em movimento em estabelecimentos que devem estar com uma boa quantidade do público esperado.

Dessa forma, assegurar a satisfação do cliente, buscando gerar lealdade com a marca e empresa começa com o acompanhamento da entrega do produto,

verificando instalação e instrução de uso adequado. Esse processo é fundamental para detectar possíveis problemas, reduzir a dissonância cognitiva e tentar abrir oportunidade de novos negócios, mostrando interesse pelo comprador.

#### 4.2.2.3.1 Entrevistado 5 - Caso A

**Quadro 8 – Entrevistado 5 - Cliente A**

| Cliente | Ramo     | Cenário   |
|---------|----------|---|
| A       | Comércio | -Carteira operacional de limite alto<br>-Sazonalidade<br>-Alto índice de liquidez<br>-Recompra imediata |

Fonte: elaborado pelo próprio autor (2018).

O cliente “A” trabalha com o comércio de sorvetes. Porém, por meio da ação de reposicionamento de mercado, adquiriu outras formas de venda, comercializando, também, produtos congelados (pães de queijo, pizzas, lasanhas, etc.), visando faturar em períodos de baixa demanda, como por exemplo, no inverno.

Dessa forma, como se trata de um cliente antigo da securitizadora “X”, há o elevado contato interpessoal entre as partes, por meio do reconhecimento pessoal, assim como do sentimento de familiaridade, de amizade e de suporte, que são aspectos importantes para manter um alto nível de lealdade, gerando satisfação pessoal, além de satisfação econômica. Ao ser questionado sobre o que leva a sua empresa operar à crédito com a securitizadora “X”, o cliente “A” demonstra uma relação próxima com os sócios e satisfação gerada nas ocasiões de compra: *“posso confiança na securitizadora “X”. Além disso, as operações são realizadas de forma ágil e com uma boa taxa de juros”*. O cliente “A” exemplifica um cedente que opera com outros parceiros de crédito, mas possui um sentimento de familiaridade com a empresa “X”. Além disso, há períodos que seu fluxo de caixa está saudável ou não há muita demanda por conta da sazonalidade e, dessa forma, sua frequência operacional diminui. Perguntado sobre o que faria a empresa “A” deixar de operar com a securitizadora “X”, responde: *“algumas vezes opero com outros parceiros de crédito*

*por conta de taxa de juros menor; outras vezes, meu fluxo de caixa está saudável e acabo não realizando operações com nenhuma securitizadora”.*

**Figura 28 – Frequência operacional do E5 - Cliente A no início de 2017**

| <b>Data</b>       | <b>Borderô</b> | <b>Cliente</b> | <b>Vlr.Face</b> | <b>Deságio</b> | <b>Líquido</b> | <b>Qtd</b> |
|-------------------|----------------|----------------|-----------------|----------------|----------------|------------|
| <b>01/02/2017</b> |                |                |                 |                |                |            |
|                   | 5166           | Empresa A      | 4.856,09        | 203,44         | 4.607,25       | 9          |
|                   |                | <b>Total</b>   | 4.856,09        | 203,44         | 4.607,25       | 9          |
| <b>03/02/2017</b> |                |                |                 |                |                |            |
|                   | 5171           | Empresa A      | 27.472,78       | 1.213,03       | 26.189,55      | 17         |
|                   |                | <b>Total</b>   | 27.472,78       | 1.213,03       | 26.189,55      | 17         |
| <b>07/02/2017</b> |                |                |                 |                |                |            |
|                   | 5179           | Empresa A      | 3.076,53        | 168,65         | 2.881,00       | 3          |
|                   |                | <b>Total</b>   | 3.076,53        | 168,65         | 2.881,00       | 3          |
| <b>08/02/2017</b> |                |                |                 |                |                |            |
|                   | 5185           | Empresa A      | 10.602,39       | 520,97         | 10.036,62      | 8          |
|                   |                | <b>Total</b>   | 10.602,39       | 520,97         | 10.036,62      | 8          |
| <b>09/02/2017</b> |                |                |                 |                |                |            |
|                   | 5189           | Empresa A      | 5.369,09        | 220,51         | 5.102,58       | 10         |
|                   |                | <b>Total</b>   | 5.369,09        | 220,51         | 5.102,58       | 10         |
| <b>10/02/2017</b> |                |                |                 |                |                |            |
|                   | 5196           | Empresa A      | 4.621,55        | 165,47         | 4.410,68       | 9          |
|                   |                | <b>Total</b>   | 4.621,55        | 165,47         | 4.410,68       | 9          |
| <b>14/02/2017</b> |                |                |                 |                |                |            |
|                   | 5203           | Empresa A      | 5.313,04        | 198,33         | 5.070,51       | 7          |
|                   |                | <b>Total</b>   | 5.313,04        | 198,33         | 5.070,51       | 7          |
| <b>17/02/2017</b> |                |                |                 |                |                |            |
|                   | 5218           | Empresa A      | 3.908,32        | 163,78         | 3.698,54       | 10         |
|                   |                | <b>Total</b>   | 3.908,32        | 163,78         | 3.698,54       | 10         |

Fonte: software utilizado pela securitizadora “X”, acessado e adaptado pelo próprio autor (2018).

A frequência operacional da empresa “A”, no mês de fevereiro de 2017, por exemplo, é alta. Esse fato evidencia uma boa demanda de seus clientes nos primeiros meses do ano, por motivos de alta temperatura na grande Porto Alegre nessa época.



Figura 29 – Frequência operacional do E5 - Cliente A na metade de 2017

| Data       | Borderô Cliente | Vir.Face  | Deságio  | Líquido   | Qtd |
|------------|-----------------|-----------|----------|-----------|-----|
|            | <b>Total</b>    | 5.000,00  | 709,50   | 4.239,90  | 1   |
| 07/06/2017 |                 |           |          |           |     |
|            | 5592 Empresa A  | 5.000,00  | 714,00   | 4.245,40  | 1   |
|            | <b>Total</b>    | 5.000,00  | 714,00   | 4.245,40  | 1   |
| 08/06/2017 |                 |           |          |           |     |
|            | 5598 Empresa A  | 5.000,00  | 821,67   | 4.137,73  | 1   |
|            | <b>Total</b>    | 5.000,00  | 821,67   | 4.137,73  | 1   |
| 16/06/2017 |                 |           |          |           |     |
|            | 5625 Empresa A  | 4.952,60  | 207,89   | 4.699,91  | 8   |
|            | <b>Total</b>    | 4.952,60  | 207,89   | 4.699,91  | 8   |
| 30/06/2017 |                 |           |          |           |     |
|            | 5682 Empresa A  | 3.000,00  | 417,90   | 2.541,50  | 1   |
|            | <b>Total</b>    | 3.000,00  | 417,90   | 2.541,50  | 1   |
| 10/07/2017 |                 |           |          |           |     |
|            | 5711 Empresa A  | 4.314,66  | 200,52   | 4.055,94  | 12  |
|            | <b>Total</b>    | 4.314,66  | 200,52   | 4.055,94  | 12  |
| 12/07/2017 |                 |           |          |           |     |
|            | 5721 Empresa A  | 3.109,15  | 123,03   | 2.953,72  | 4   |
|            | <b>Total</b>    | 3.109,15  | 123,03   | 2.953,72  | 4   |
| 19/07/2017 |                 |           |          |           |     |
|            | 5737 Empresa A  | 50.536,99 | 5.334,36 | 45.133,83 | 23  |
|            | <b>Total</b>    | 50.536,99 | 5.334,36 | 45.133,83 | 23  |
| 02/08/2017 |                 |           |          |           |     |
|            | 5790 Empresa A  | 2.940,40  | 147,20   | 2.718,40  | 8   |
|            | <b>Total</b>    | 2.940,40  | 147,20   | 2.718,40  | 8   |

Fonte: software utilizado pela securitizadora “X”, acessado e adaptado pelo próprio autor (2018).

Em contrapartida, mesmo que o cliente “A” apresente operações com valores grandes na metade do ano, é possível inferir que este precisa acumular um número maior de dias para operar, com espaços intervalados de tempo maiores do que no início do ano, época em que opera, muitas vezes, dia pós dia.

**Figura 30 – Títulos em aberto do E5 - Empresa A no mês de fevereiro de 2017**

| TÍTULOS EM ABERTO |      |           |      |           |           |
|-------------------|------|-----------|------|-----------|-----------|
|                   | Qtde | Vencidos  | Qtde | À Vencer  | TOTAL     |
| <b>Cheques</b>    | 27   | 20.735,13 | 70   | 67.793,79 | 88.528,92 |
| <b>Duplicatas</b> | 0    | 0,00      | 0    | 0,00      | 0,00      |
| <b>Outros</b>     | 0    | 0,00      | 0    | 0,00      | 0,00      |
| <b>TOTAL</b>      | 27   | 20.735,13 | 70   | 67.793,79 | 88.528,92 |

Fonte: software utilizado pela securitizadora “X”, acessado pelo próprio autor (2018).

**Figura 31 – Títulos em aberto do E5 - Empresa A no mês de março de 2017**

| TÍTULOS EM ABERTO |      |          |      |           |           |
|-------------------|------|----------|------|-----------|-----------|
|                   | Qtde | Vencidos | Qtde | À Vencer  | TOTAL     |
| <b>Cheques</b>    | 1    | 500,00   | 78   | 60.657,78 | 61.157,78 |
| <b>Duplicatas</b> | 0    | 0,00     | 0    | 0,00      | 0,00      |
| <b>Outros</b>     | 0    | 0,00     | 0    | 0,00      | 0,00      |
| <b>TOTAL</b>      | 1    | 500,00   | 78   | 60.657,78 | 61.157,78 |

Fonte: software utilizado pela securitizadora “X”, acessado pelo próprio autor (2018).

Ao mesmo tempo em que suas operações foram de, muitas vezes, altos valores, a empresa ainda conseguia manter um índice razoável de inadimplência, visto que mesmo com uma quantidade alta de títulos pendentes, no período de fevereiro de 2017, somente um não foi recomprado no mês seguinte, demonstrando uma boa administração do seu negócio, honrando seus compromissos e recomprando títulos pendentes quase imediatamente

É relevante destacar que o cliente “A”, ao ser questionado sobre a possibilidade de indicar a securitizadora “X” para empresas conhecidas, responde: *“sim, indicaria, e já indiquei para empresas do mesmo ramo que o meu e são, inclusive, empresas concorrentes”*, evidenciando alto nível de lealdade do cliente, gerada por uma sucessiva satisfação em ocasiões de realização de negócios. A empresa “A” apresenta características do nível de lealdade afetivo, pelo fato de ter um ótimo relacionamento com os sócios da securitizadora “X”, influenciada pelas sucessivas experiências positivas de afeto em relação à marca. Não se caracteriza um cliente no nível de lealdade de conativa ou de ação pelo fato de este operar, às vezes, com outras empresas parceiras de crédito, mostrando suscetibilidade a ofertas mais benéficas de operações com menores taxas de juros e valores líquidos maiores, não demonstrando exclusividade nem se sentindo um defensor, de fato, da marca. Dessa

forma, como o cliente inclusive indica a securitizadora “X” para concorrentes, há como analisar que a percepção deste de que a sustentabilidade da relação amigável com a empresa “X” não é apenas para melhorar a rentabilidade dos fornecedores de crédito, pois possuem um comportamento favorável, bem como uma orientação positiva e a presença de princípios éticos, que aumentam a força da relação entre as partes, revelando um tipo de laço social agravado.

O caso do cliente “A” é um exemplo de uma situação em que este apresenta uma boa gestão dos recursos financeiros, como os próprios ressaltam ao serem questionados sobre como se sentem e reagem na recompra de títulos inadimplentes: *“nos sentimos tranquilos, considerando que, em nossas operações, a inadimplência tem índice “baixíssimo”*”. O que torna a empresa “A” cliente de uma securitizadora é: *“cadastro negativado e baixo limite de crédito bancário”*. O que o mantém um cliente de uma securitizadora: *“falta de recurso para capital de giro”*, e na questão sobre a percepção de alguma diferença entre operar com securitizadoras e bancos, cita: *“relatórios e borderôs da securitizadora são mais simples e cristalinos quanto ao entendimento de desconto de taxas e deságios”*, fator que reduz a incerteza na percepção do cliente, aumentando a segurança e a confiabilidade em empresas fornecedoras de crédito.

**Figura 32 – Títulos em aberto do E5 - Empresa A no mês de fevereiro de 2018**

| TÍTULOS EM ABERTO |      |          |      |          |          |
|-------------------|------|----------|------|----------|----------|
|                   | Qtde | Vencidos | Qtde | À Vencer | TOTAL    |
| Cheques           | 0    | 0,00     | 7    | 6.082,21 | 6.082,21 |
| Duplicatas        | 0    | 0,00     | 0    | 0,00     | 0,00     |
| Outros            | 0    | 0,00     | 0    | 0,00     | 0,00     |
| <b>TOTAL</b>      | 0    | 0,00     | 7    | 6.082,21 | 6.082,21 |

Fonte: software utilizado pela securitizadora “X”, acessado pelo próprio autor (2018).

**Figura 33 – Títulos em aberto do E5 - Empresa A no mês de março de 2018**

| TÍTULOS EM ABERTO |      |          |      |          |       |
|-------------------|------|----------|------|----------|-------|
|                   | Qtde | Vencidos | Qtde | À Vencer | TOTAL |
| Cheques           | 0    | 0,00     | 0    | 0,00     | 0,00  |
| Duplicatas        | 0    | 0,00     | 0    | 0,00     | 0,00  |
| Outros            | 0    | 0,00     | 0    | 0,00     | 0,00  |
| <b>TOTAL</b>      | 0    | 0,00     | 0    | 0,00     | 0,00  |

Fonte: software utilizado pela securitizadora “X”, acessado pelo próprio autor (2018).

**Figura 34 – Títulos em aberto do E5 - Empresa A no mês de abril de 2018**

| TÍTULOS EM ABERTO |      |          |      |          |          |
|-------------------|------|----------|------|----------|----------|
|                   | Qtde | Vencidos | Qtde | À Vencer | TOTAL    |
| <b>Cheques</b>    | 0    | 0,00     | 17   | 7.278,59 | 7.278,59 |
| <b>Duplicatas</b> | 0    | 0,00     | 0    | 0,00     | 0,00     |
| <b>Outros</b>     | 0    | 0,00     | 0    | 0,00     | 0,00     |
| <b>TOTAL</b>      | 0    | 0,00     | 17   | 7.278,59 | 7.278,59 |

Fonte: software utilizado pela securitizadora “X”, acessado pelo próprio autor (2018).

O cliente “A” não possui nenhum título pendente no momento (maio de 2018) e, conforme visto nas figuras 32, 33 e 34 no mês de fevereiro de 2018, possuía 17 títulos a vencer e nenhum vencido. Em março do mesmo ano, não operou, mas pagou suas operações. No mês seguinte, voltou a operar com uma boa quantidade de títulos e mais uma vez, não apresentou nenhum título vencido.

#### 4.2.2.3.2 Entrevistado 6 - Caso B

**Quadro 9 – Entrevistado 6 - Cliente B**

| Cliente | Ramo     | Cenário   |
|---------|----------|---|
| B       | Comércio | -Novas operações sem recomprar títulos vencidos<br>-Alto índice de liquidez<br>-Defensor da marca |

Fonte: elaborado pelo próprio autor (2018).

O cliente “B” realiza o comércio varejista de artigos médicos e ortopédicos e é um antigo cliente e amigo de um dos sócios da securitizadora “X”, desde quando este era gerente bancário. Nessa oportunidade, o cliente “B” possuía muitas dívidas decorrentes dos empréstimos que realizava. O sócio, como gerente bancário, na época (cerca de 15 anos atrás), ofereceu condições para que essas dívidas fossem parceladas, a fim de manter o cliente ativo e possibilitando a sobrevivência da empresa do cliente, estabelecendo uma relação de longo prazo até os dias de hoje.

Este é um caso no qual o cliente realiza visitas pessoais de forma frequente ao ambiente de trabalho da empresa “X”, pois possui uma relação longa data, de muita

afinidade com os sócios, e se considera satisfeito com o atendimento e a forma que os negócios são feitos. Ao ser questionado sobre o que levava o cliente “B” operar à crédito com a empresa “X”, citou: *“relacionamento de longa data. No momento em que os diretores criaram securitizadora “X”, continuei operando por conta do conhecimento, vínculo e confiança que possuo nos sócios”*. Ao ser questionado sobre como sua empresa se sente e reage na necessidade de recompra de títulos inadimplentes, responde: *“a empresa “X” me oferece uma ótima negociação de taxas, prazos e flexibiliza as condições de negócio a fim de atender minhas necessidades”*. O cliente “B”, muitas vezes, adiciona às parcelas o custo financeiro da operação, ou seja, o percentual de juros é repassado ao sacado. Essa é uma forma de rentabilizar a empresa e sinal de honestidade e transparência, de forma que o cliente expõe aos sócios que esse processo é feito, demonstrando confiança na securitizadora.

Na pergunta sobre a percepção do cliente sobre alguma diferença entre operar com securitizadoras e bancos, menciona: *“os bancos não concedem crédito a empresas com restrições, no caso da minha. A securitizadora “X” permite operações visualizando o “risco sacado” e o conhecimento que possui da minha empresa”*.

Em algumas oportunidades, a empresa “X” permitiu a opção do cliente de não recomprar títulos vencidos na operação realizada, deixando para efetuar a recompra em operações futuras. Em outros casos, como o cedente cita: *“recomendo o cliente, muitas vezes, a depositar o valor de títulos pendentes diretamente na conta da securitizadora “X”, em situações que recomprei um título e o sacado ainda possuía dívidas comigo”*. *“Entendo que quem possui a maior representatividade na cobrança é o parceiro de crédito”*, acrescenta, demonstrando, também, confiança de que o reembolso desses valores será feito por parte da securitizadora “X” a sua empresa. Esses sinais de defesa e comprometimento com a marca são característicos de um nível de lealdade conativo, pois é uma forma de trabalhar cooperativamente com seu único parceiro de crédito, confiando na honestidade da empresa. *“Sempre indico, é a única parceira de crédito com que trabalho e não pretendo mudar”*, responde, ao ser questionado sobre a possibilidade de indicar a empresa “X”.

Figura 35 – Frequência operacional do E6 - Cliente B em 2017

| Figura 60 - Frequência Operacional do 2º Cliente B em 2017 |                 |           |           |          |          |     |
|--|-----------------|-----------|-----------|----------|----------|-----|
| Data   | Borderô Cliente |           | Vlr.Face  | Deságio  | Líquido  | Qtd |
| 14/07/2017   |                 |           |           |          |          |     |
|  | 5730            | Empresa B | 1.418,00  | 37,49    | 1.353,10 | 4   |
|  | Total           |           | 1.418,00  | 37,49    | 1.353,10 |     |
| 27/07/2017   |                 |           |           |          |          |     |
|  | 5765            | Empresa B | 7.140,00  | 634,70   | 6.459,06 | 4   |
|  | Total           |           | 7.140,00  | 634,70   | 6.459,06 | 4   |
| 02/08/2017   |                 |           |           |          |          |     |
|  | 5786            | Empresa B | 5.520,00  | 979,80   | 4.487,80 | 4   |
|  | 5788            | Empresa B | 5.546,00  | 441,82   | 5.045,00 | 6   |
|  | Total           |           | 11.066,00 | 1.421,62 | 9.532,80 | 10  |
| 30/08/2017   |                 |           |           |          |          |     |
|  | 5879            | Empresa B | 2.096,00  | 113,38   | 1.938,50 | 5   |
|  | Total           |           | 2.096,00  | 113,38   | 1.938,50 | 5   |
| 05/09/2017   |                 |           |           |          |          |     |
|  | 5897            | Empresa B | 4.440,00  | 517,26   | 3.875,90 | 3   |
|  | Total           |           | 4.440,00  | 517,26   | 3.875,90 | 3   |
| 11/09/2017   |                 |           |           |          |          |     |
|  | 5914            | Empresa B | 1.196,00  | 34,12    | 1.135,05 | 3   |
|  | Total           |           | 1.196,00  | 34,12    | 1.135,05 | 3   |
| 18/09/2017   |                 |           |           |          |          |     |
|  | 5934            | Empresa B | 2.273,46  | 32,29    | 2.204,95 | 2   |
|  | Total           |           | 2.273,46  | 32,29    | 2.204,95 | 2   |
| 21/09/2017   |                 |           |           |          |          |     |
|  | 5954            | Empresa B | 2.992,00  | 216,80   | 2.730,80 | 4   |
|  | Total           |           | 2.992,00  | 216,80   | 2.730,80 | 4   |

Fonte: software utilizado pela securitizadora "X", acessado e adaptado pelo próprio autor (2018).

Figura 36 – Títulos em aberto do E6 - Empresa B no mês de julho de 2017

| TÍTULOS EM ABERTO |      |          |      |           |           |
|-------------------|------|----------|------|-----------|-----------|
|                   | Qtde | Vencidos | Qtde | À Vencer  | TOTAL     |
| <b>Cheques</b>    | 0    | 0,00     | 17   | 19.657,00 | 19.657,00 |
| <b>Duplicatas</b> | 0    | 0,00     | 0    | 0,00      | 0,00      |
| <b>Outros</b>     | 0    | 0,00     | 0    | 0,00      | 0,00      |
| <b>TOTAL</b>      | 0    | 0,00     | 17   | 19.657,00 | 19.657,00 |

Fonte: software utilizado pela securitizadora "X", acessado pelo próprio autor (2018).

**Figura 37 – Títulos em aberto do E6 - Empresa B no mês de agosto de 2017**

| TÍTULOS EM ABERTO |      |          |      |           |           |
|-------------------|------|----------|------|-----------|-----------|
|                   | Qtde | Vencidos | Qtde | À Vencer  | TOTAL     |
| <b>Cheques</b>    | 0    | 0,00     | 17   | 17.734,00 | 17.734,00 |
| <b>Duplicatas</b> | 0    | 0,00     | 0    | 0,00      | 0,00      |
| <b>Outros</b>     | 0    | 0,00     | 0    | 0,00      | 0,00      |
| <b>TOTAL</b>      | 0    | 0,00     | 17   | 17.734,00 | 17.734,00 |

Fonte: software utilizado pela securitizadora "X", acessado pelo próprio autor (2018).

Como é possível verificar, por meio das figuras, mesmo que o cliente tenha uma frequência operacional grande em alguns meses, com títulos de valores altos e inclusive mais de uma operação por dia, este honrou todos os seus compromissos e não deixou nenhum título vencido, apresentando uma inadimplência muito baixa e alto índice de liquidez, em função da boa administração dos seus recursos, devido ao alto nível de lealdade.

O cliente B possui um forte laço social com a securitizadora "X", pois demonstra compromisso, confiança e reputação. Estes três fatores, juntamente com a satisfação e a qualidade demonstram, nesse caso, a experiência e o conhecimento do cliente em relação à empresa. O compromisso do cliente "B" surge como resultado de interações anteriores e que o consumidor deseja continuar (desde a época em que era cliente do banco), através da realização de esforços para esta relação, sendo propensa a um efeito positivo na lealdade devido à necessidade do cliente para estar comprometido com a marca. Este possui o desejo de continuar a relação, assim como uma identificação com a marca, uma ligação psicológica, um orgulho em ser reconhecido como cliente e uma preocupação com a riqueza futura da empresa.

## 5 RESUMO GERAL DAS ENTREVISTAS

Quadro 10 – Identificação dos Clientes

| Cliente | Ramo      | Nível de Lealdade | Tipo de Laços |
|---------|-----------|-------------------|---------------|
| A       | Indústria | Cognitivo         | Financeiro    |
| B       | Indústria | Cognitivo         | Financeiro    |
| A       | Serviço   | Cognitivo         | Estrutural    |
| B       | Serviço   | Afetivo           | Estrutural    |
| A       | Comércio  | Afetivo           | Social        |
| B       | Comércio  | Conativo          | Social        |

Fonte: elaborado pelo próprio autor (2018).

De acordo com as informações obtidas a partir das entrevistas e verificando os clientes pelo ramo em que atuam, é possível inferir que os perfis interferem no tipo de relação que possuem com a securitizadora.

No ramo da indústria, verificou-se uma propensão maior dos clientes pela tomada de crédito em função da taxa de juros, visto que nos dois casos foram identificados clientes com um nível de lealdade cognitivo, que caracteriza a não exclusividade por um parceiro de crédito “X”. O primeiro, ao apresentar maiores pendências, demonstrou maior interesse em operar com concorrentes do que regularizar sua situação, pois o que mantinha a securitizadora “X” anteriormente como seu principal parceiro de crédito era o benefício de operações com valor líquido maior em função da menor taxa de juros, denotando uma lealdade sem profundidade e atrelada a um atributo (nível cognitivo). Já no segundo caso, o cliente, mesmo com uma quantidade grande de títulos em aberto, optou por regularizar suas pendências, tanto pela necessidade de continuar tomando recursos e, dessa forma, tendo que recomprar os títulos, quanto pela determinação em honrar seus compromissos em função de uma lealdade cognitiva. Mesmo não havendo exclusividade na opção pela securitizadora “X” em nenhum dos casos, podemos perceber que o nível cognitivo, mesmo que os clientes apresentem um comportamento “*always a share*”, que está suscetível a propostas de concorrentes e procura, geralmente, pelo menor preço, foi determinante para a escolha do principal parceiro de crédito somente no segundo



caso, pois é um nível ainda sem profundidade e a lealdade fica relativa à origem do atributo que mantém a relação do cliente com a securitizadora.

Já no ramo do serviço, o nível de lealdade foi diversificado. O caso "A" trata sobre um cliente com pouco tempo de operações com a securitizadora "X", mas com um início que demonstra regularidade e comprometimento, apresentando somente três títulos vencidos até o momento. O nível de lealdade cognitivo é ligado aos atributos de atendimento, agilidade e credibilidade e gera uma base para que seu nível de lealdade passe para o afetivo em pouco tempo, mas já mostrando um laço estrutural em função da ética e responsabilidade, que combina tanto aspectos de necessidades individuais do cliente, como por exemplo, as financeiras, quanto uma escolha pelo parceiro de crédito em função da amizade que possui com os sócios, mas ainda difícil de analisar, devido ao curto prazo de realização de negócios com a empresa "X". No caso do cliente "B" do ramo de serviços, também foi possível identificar um cedente com laços estruturais bem definidos, visto que sua ética ao expor como pretende realizar as operações é um fator que prepondera na sua relação com a securitizadora. Além disso, o nível de lealdade afetivo desse cliente é relevante pela relação de longo tempo que possui com a empresa, tendo desenvolvido uma relação interpessoal significativa até o momento, mesmo operando com outros fornecedores de crédito.

No ramo do comércio, foram identificados níveis mais altos de lealdade nos dois casos. O primeiro, antigo cliente da securitizadora "X", possui nível afetivo de relação com laços sociais fortes, apresentando uma defesa da marca ao indicar a empresa "X" para concorrentes. É exemplo de um cliente com uma boa gestão do seu negócio, com uma preocupação voltada para recompras imediatas. Apesar de defender e representar a marca, não apresenta o nível conativo de lealdade por não atuar somente com a securitizadora "X" para tomar recursos financeiros. No segundo caso, identificou-se o nível mais alto de lealdade de todos os casos. O cliente "B" é um dos clientes mais antigos da securitizadora "X", tendo relação de longa data com um dos sócios quando este exercia função em bancos. Além da defesa que realiza da marca, para os seus clientes, exibe exclusividade ao operar somente com a empresa "X", com a origem dessa exclusividade na relação de longo prazo, extrema satisfação e confiança na marca. Laços sociais são identificados nesse cliente, que percebe a securitizadora "X" como uma empresa referência no mercado.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise de relação da lealdade com a inadimplência nas securitizadoras, foi possível coletar informações pertinentes, associando aspectos do marketing, que contribuem para um entendimento maior sobre esse ramo do mercado financeiro.

O objetivo de identificar níveis de lealdade nos clientes de uma securitizadora foi alcançado. A partir dos estudos de caso e da realização da entrevista com os clientes ativos da carteira operacional da securitizadora "X", foi possível assimilar as informações referentes à lealdade de maneira mais clara e, a partir delas, juntamente com o referencial teórico, foi praticável o cruzamento de conhecimentos relacionados ao relacionamento de marketing e noções de crédito para terceiros.

Como a realidade do cenário econômico brasileiro é muito dinâmica e complexa, foi necessário atenção aos detalhes ao analisar casos que proporcionam diversos pontos de vista. O nível mais alto, de lealdade de ação, não foi identificado em nenhum caso, pois no ramo do crédito, dificilmente existe alguma relação entre cliente e fornecedor que chegue perto do inabalável, visto que os clientes são muito propensos a ofertas de concorrentes e procuram esse tipo recurso (antecipação de crédito) em função de necessidades financeiras, normalmente com um fluxo de caixa desequilibrado, apesar de terem a capacidade de apresentarem relações afetivas de longo prazo.

Foi preciso identificar o que origina a alta frequência operacional do cliente no crédito, pois muitos buscam tomar recursos para quitar dívidas anteriores, por exemplo, fato que não se caracteriza como uma liquidez e pode acarretar cada vez mais pendências. Dessa forma, a análise do risco e da frequência operacional e a relação dessas duas variáveis com a inadimplência proporcionou um estudo individual de cada cliente, abrangendo seu histórico de títulos em aberto, situações de recompra, para poder inferir conclusões a respeito. Alguns casos, como por exemplo, do cliente "B", na indústria, em que a frequência operacional era alta e a inadimplência pequena, mas apresentava um alto risco devido ao seu histórico de negócios realizados de forma antiética, elucidam situações peculiares que merecem atenção. Já em outros casos, como do cliente "A" do comércio, foi possível verificar 27 pendências no mês de fevereiro de 2017, porém este regularizou sua situação no mês seguinte, por conta

do seu nível de lealdade e laços sociais. É possível inferir que não é somente a frequência operacional ou o índice de risco que causam a inadimplência. Reconhecer, portanto, a origem e os motivos que levaram o cliente apresentar pendências foi de suma importância para perceber em que nível de lealdade está e qual o tipo de laço que possui com a securitizadora “X”.

Assimilar e identificar laços financeiros, sociais e estruturais nos clientes de securitizadoras foi um objetivo atingido. O fato de o pesquisador trabalhar na empresa utilizada para pesquisa proporcionou melhor compreensão de aspectos comportamentais dos clientes e identificação desses laços, por ter um relacionamento diário com os clientes. É possível compreender, a partir dos estudos de caso, que o laço determinante na escolha do cliente em manter-se com um fornecedor de crédito é uma questão relativa. Laços estruturais propiciam uma estrutura financeira e social importante, pois existe personalização para a necessidade de cada cliente, através dos diferentes meios, o fornecimento e a resolução dos problemas dos clientes, fazendo este perceber que são tratados de uma forma especial.

Porém, laços sociais favorecem a relação à longo prazo do cliente com a securitizadora. Mesmo em casos em que não há uma frequência operacional alta, como no caso do cliente “B” do comércio, este demonstra um nível de lealdade elevado e uma relação de longa data com a empresa “X”. No caso do cliente “A” do comércio, por conta da sazonalidade, a frequência operacional oscila bastante, mas seu nível de lealdade afetivo mantém uma base para o fortalecimento de laços sociais. Interessantemente, foram identificados laços sociais nos clientes mais antigos da securitizadora “X”, do ramo do comércio, os quais até podem apresentar pendências, mas possuem um comportamento voltado para companheirismo e uma relação interpessoal forte, que garantem a resolução dos problemas devido ao comprometimento que possuem com a marca.

Nos clientes identificados por laços estruturais, do ramo do serviço, estes demonstram uma preocupação com a ética nos negócios e também visam uma relação de longo prazo, mas ela é mais voltada para a necessidade financeira do que por aspectos de afetividade e sentimentos em relação à marca. Assim, no ramo financeiro do crédito, ao mesmo tempo que laços sociais fortalecem uma relação de proximidade à longo prazo, ela também, em contrapartida, pode gerar um adiamento da regularização de pendências por parte do cliente, mesmo que por um curto período

de tempo, por conhecer melhor os sócios e saber que existe uma flexibilidade para resolver situações desse tipo.

O presente estudo visou responder a questão: *“qual a relação da lealdade do cliente com a inadimplência nas securitizadoras?”*. Para isso, buscou-se, por meio de entrevistas com clientes e dados coletados pelo *software* de contabilidade da empresa “X”, quais atributos, consequências e contextos eram relevantes para executar a pesquisa.

As limitações do trabalho ficaram por conta da pequena diversificação que o produto securitizadora “X” oferece aos seus clientes (crédito), em função de ser uma atividade econômica voltada para uma necessidade financeira dos seus cedentes e, devido a esse fato, alguns métodos do marketing se tornam inaplicáveis. A dificuldade em achar clientes devotos à marca surge tanto pelo pequeno porte da empresa, quanto pela cenário econômico brasileiro que coercitivamente, instiga empresários a procurarem por parceiros de crédito com a menor taxa de juros, não priorizando, na maioria das vezes, o atendimento e a visão dos benefícios que uma relação de longo prazo pode gerar. Além disso, depender de somente um fornecedor de crédito pode, geralmente, ser arriscado, e as empresas cedentes devem procurar alternativas em situações imprevistas, a fim de não serem impedidas de tomarem recursos e assim, poderem dar continuidade nos seus negócios. Outro fator que impede um nível de lealdade mais forte dos clientes é o fato de estes procurarem uma securitizadora por, muitas vezes, apresentarem restritivos nos bancos. Empresas com alto índice de alavancagem de crédito procuram, geralmente, mais de um parceiro de crédito para que possam suprir suas necessidades. Por outro lado, fornecedores de crédito, também não concedem os recursos necessários para cliente, nesse caso, em função da concentração e do percentual de risco que poderiam assumir, individualmente.

Lidar com a política, a concessão e o risco do crédito exige, portanto, experiência e conhecimento do negócio por parte dos sócios empresários. A pesquisa contribui para um estudo em um ramo pouco explorado pela administração, que é o da securitização, podendo servir para o prática de estudos do marketing com finanças, áreas que devem ser complementares e que, se bem aplicadas, podem gerar ótimos resultados nas empresas.

## REFERÊNCIAS

- ANDERLE, Ricardo. **Securitização vs Factoring: Diferenças**. Disponível em: <<http://www.ansae.com.br/index.php/securitizacao-e-factoring/>>. Acesso em: 23 Nov. 2017.
- BERGAMO, Felipe. Satisfeito? Disponível em: <<https://marketingemfoco.com/tag/oliver/>>. Acesso em: 02 abr. 2018.
- BERRY, Leonard. Relationship Marketing of Services: Growing Interest, Emerging Perspectives. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Texas, v. 23, n. 4, p. 236–245, 1995.
- BERRY, Leonard; PARASURAMAN, A. **Serviços de marketing**. 3. ed. São Paulo: Maltese, 1995.
- BERRY, Leonard; PARASURAMAN, A. **Marketing Services: Competing Through Quality**. New York: Free Press, 1991.
- BLATT, Adriano. **Avaliação de risco e decisão de crédito**. São Paulo: Nobel, 1999.
- BUCHMANN, Daniel. **Tipos de clientes**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/tipos-de-clientes/11160/>>. Acesso em: 22 Nov. 2017.
- CHEN, Yi-Ling; CHIU, Hung-Chang. The effects of relational bonds on online customer satisfaction. **Service Industries Journal**, Taiwan, v.29, n.11, p. 1581-1595, 2009.
- CROSBY, L. A.; EVANS, K. R.; COWLES, D. Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 7, p. 68-81, 1990.
- CURASI, C. F.; KENNEDY, K. N. From prisoners to apostles: a typology of repeat buyers and loyal customers in service business. **Journal of Services Marketing**, v. 16, n. 4, p. 322, 2002.
- DE WULF, K.; ODEKERKEN-SCHRÖDER, G.; IACOBUCCI, D. Investments in consumer relationships: a cross-country and cross-industry exploration. **Journal of Marketing**, v. 65, Nº 4, p. 33-50, 2001.
- DIAS, Sérgio Roberto. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- DIBB, S.; MEADOWS, M. The Application of a Relationship Marketing Perspective in Retail Banking. **The Service Industries Journal**, v. 21, n. 1, p. 169–194, 2001.
- DUTRA, Karen; RANGEL, Luciana. **O Marketing como ferramenta para fidelização dos clientes**. Disponível em: <<http://re.granbery.edu.br/artigos/MQ==.pdf>>. Acesso em: 23 Nov. 2017.

DONNEY, P. M.; CANNON, J. P; An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v. 61, n. 2, p. 35–51, 1997.

DWYER, F. R.; SCHURR, P.H.; OH, S. Developing buyer-seller relationships, **Journal of Marketing**, v. 51, n. 2, p. 11-27, 1987.

ELLIOT, Andrew; THRASH, Todd. Approach-avoidance motivation in personality: Approach and avoidance temperaments and goals. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 82, n. 5, p. 804–818, 2002.

FERREIRA, José Antonio. **Finanças corporativas: conceitos e aplicações**. São Paulo: Pearson, 2005.

FERNANDES, Teresa; PROENÇA, João. Reassessing relationships in consumer markets: Emotion, cognition, and consumer relationship intention. **Journal of Relationship Marketing**, v. 12, n. 1, p. 41-58, 2013.

FONSECA, Andréia; NAYA, Ariane. **Critérios para o crédito creditam lucros**. 2008. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis e Administrativas) – Centro Universitário Católico Auxilium Salesiano de Lins, Lins.

FOURNIER, Susan. Consumers and their brands: developing relationship theory in consumer research, **Journal of Consumer Research**, v. 24, n. 4, p. 343-373, Mar., 1998.

GASTAL, Fernanda. A influência da satisfação e dos custos de mudança na lealdade do cliente. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

GARBARINO, Ellen; JOHNSON, Mark. The Different Roles of Satisfaction, Trust and Commitment in Customer Relationships. **Journal of Marketing**, v. 63, n. 4, p. 70-87, 1999.

GIANESI, Irineu; CORRÊA, Henrique. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, Antônio. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 175 p

GIL, Antônio. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991. 159 p.

GONÇALVES, C. A.; JAMIL, G. L.; TAVARES, W. R. **Marketing de relacionamento: Database Marketing**. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2002.

GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento: Estratégias, Técnicas e Tecnologias para Conquistar Clientes e Mantê-los para Sempre**. São Paulo. Editora Futura, 1998.

GRIFFIN, Jill. **Como conquistar e manter o cliente fiel: transforme seus clientes em verdadeiros parceiros**. São Paulo: Futura, 1998.

GWINNER, K. P.; GREMLER, D. D.; BITNER, M. J. Relational Benefits in Service Industries: The Customer's Perspective. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 26, n. 2, p. 101–114, 1998.

HAYHOE, C. R.; LEACH, L.; TURNER, P. R. Discriminating the number of credit cards held by college students using credit and money attitudes. **Journal of Economic Psychology**, v.20, n. 6, p. 643-656, 1999.

HENNIG-THURAU, T., GWINNER, K. P.; GREMLER, D. Understanding relationship marketing outcomes: an integration of relational benefits and relationship quality. **Journal of Services Research**, v. 4, n. 2, p. 230–247, 2002.

HSIEH, Y.C.; CHIU, H. C.; CHIANG, M. Y. Maintaining a committed online customer: A study across search-experience-credence products. **Journal of Retailing**, v. 81, n. 1, p. 75–82, 2005.

JANOFF, B. Click and stick. *Progressive Grocer*, v. 79, n 2, p. 61–64, 2000.

KLEMPERER, Paul. Competition when consumers have switching costs: An overview with applications to industrial organization, macroeconomics, and international trade. **The review of economic studies**, v. 62, n. 4, p. 515-539, 1995.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: Marketing para o século XXI. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LAGACE, R. R.; DAHLSTROM, R.; GASSEN- HEIMER, J.B. The Relevance of Ethical Salesperson Behavior on Relationship Quality: The Pharmaceutical Industry. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 11, n. 4, p. 39-47, 1991.

LEA, S.; WEBLEY, P.; WALKER, C. Psychological factors in consumer debt: money management, economic socialization, and credit use. **Journal of Economic Psychology**, Londres, v. 16, n. 4, p. 681-701, Dez., 1995.

LIMA, Mafalda; FERNANDES, Teresa. Relationship Bonds and Customer Loyalty: A Study Across Different Service Contexts, **Lecture Notes In Business Information Processing**, Porto, v. 201, p. 326-339, 2014.

LIVINGSTONE, Sonia; LUNT, Peter. Predicting personal debt and debt repayment: psychology, social and economic determinants. **Journal of Economic Psychology**, Londres, v. 13, n. 1, p. 111-134, Mar., 1992.

JÚNIOR, Antônio et al. **Administração financeira**: princípios, fundamentos e práticas brasileiras. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

MACHADO, Dorival. **Atraso ou inadimplência?** Disponível em: <<http://www.dmc3.com.br/biblioteca/artigos/atraso-ou-inadimplencia>>. Acesso em: 19 set. 2017.

MARTINS, Leandro. **Marketing**. São Paulo: Universo dos livros, 2006.

McKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

MITTAL, V.; SARKEES, M.; MURSHED, F. **The Right Way to Manage Unprofitable Customers**. Disponível em: <<https://hbr.org/2008/04/the-right-way-to-manage-unprofitable-customers>>. Acesso em: 21 Nov. 2017.

MOORMAN, C.; DESHPANDE, R.; ZALTMAN, G. Factors affecting trust in market research relationships. **Journal of Marketing**, v. 57, p. 81–101, 1993.

MORGAN, Robert; HUNT, Shelby. **The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing**. Disponível em: <<http://sdh.ba.ttu.edu/commitment-trust-jm94.pdf>>. Acesso em: 08 out. 2017.

n, Cloves. **O problema nas empresas, é a falta do crédito ou a má gestão?** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-problema-nas-empresas-e-a-falta-do-credito-ou-ma-gestao/98992/>>. Acesso em: 04 Abr. 2018.

NATH, P; MUKHERJEE, A. Complementary effects of relational bonds in information asymmetry contexts. **Journal of Services Marketing**, v. 26, n. 3, p. 168-180, 2012.

NETO, Alexandre. **Mercado Financeiro**. 5ª ed. Editora Atlas, São Paulo, 2003. p. 129.

OLIVER, Richard. Whence consumer loyalty? **Journal of Marketing**, v. 63, p. 33-44. 1999.

OLIVER, Richard. A cognitive model of the antecedentes and consequences of satisfaction decisions. **Journal of Marketing Research**. v.17, n.4, p. 460-469, 1980.

PATTERSON, Paul G.; SMITH, Tasman. A cross-cultural study of switching barriers and propensity to stay with service providers, **Journal of Retailing**, v. 79, n. 2, p. 107–120, 2003.

PERRY, Vanessa. Giving credit where credit is due: the psychology of credit ratings. **The Journal of Behavioral Finance**, Washington DC, v. 9, n. 1, p. 15-21, 2008.

PRICE, L. L; ARNOULD, E. J. Commercial friendships: service provider-client relationships in contexto. **Journal of Marketing**, v. 63, n. 4, p. 38-56, 1999.

RODRIGUEZ, Carlos; WILSON, David. Relationship bonding and trust as a foundation for commitment in US-Mexican strategic alliances: a structural equation modelling approach. **Journal of International Marketing**, v. 10, n. 4, p. 53-76, 2002.

ROGERS, Pablo. **Psicologia do risco de crédito: análise da contribuição de variáveis psicológicas em modelos de credit scoring**. Tese (Doutorado). Departamento



de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

SAMMOUT, A. B.; POLONSKY, M.; EDWARDSON, M. Relational bonds and loyalty: the bonds that tie. **ANZMAC 2007: 3Rs, reputation responsibility relevance**, Nova Zelândia, University of Otago, School of Business, Department of Marketing, p. 3-5, Dez., 2007.

SCHRICKEL, Wolfgang. **Análise de crédito**: concessão e gerência de empréstimo. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

SELNES, F. An examination of the effect of product performance on brand reputation, satisfaction and loyalty. **European Journal of Marketing**, v. 27, n. 9, p. 19-35, 1993.

SILVA, Edna; MENEZES, Estera. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED, 2000, 118 p.

SILVA, José Antonio. **Análise do estabelecimento de limite de crédito**: um estudo de caso apresentado no curso de pós-graduação na Universidade de Taubaté-SP, 2002. Disponível em: <[http://www.unitau.br/cursos/pos-graduação/mestrado/gestao-e-desenvolvimento-regional/dissertacoes/dissertacoes-2002-silva\\_jose\\_antonio\\_da.pdf](http://www.unitau.br/cursos/pos-graduação/mestrado/gestao-e-desenvolvimento-regional/dissertacoes/dissertacoes-2002-silva_jose_antonio_da.pdf)>. Acesso em: 23 Nov. 2011.

SMITH, B. Buyer-Seller Relationships: Bonds, Relationship Management and Sex-Type. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, v. 15, n. 1, p. 76-92, 1998.

SMITH, Brock; BARCLAY, Donald. The Effects of Organizational Differences and Trust on the Effectiveness of Selling Partner Relationships. **Journal of Marketing**, v. 61, n. 1, p. 3-21, 1997.

SOUSA, Marcelo. Uma abordagem pragmática sobre o valor de nossos clientes. **Marketing Direto**, São Paulo, v. 60, n. 07, p. 22-25, fev., 2007.

STONE, Brice; MAURY, Rosalinda. Indicators of personal financial debt using a multidisciplinary behavioral model. **Journal of Economic Psychology**, Nova Iorque, Routledge, v. 27, n. 1, p. 543-556, 2006.

STONE, Merlin; WOODCOCK, Neil. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Littera Mundi, 1998.

TOKUNAGA, Howard. **The use and abuse of consumer credit**: application of psychological theory and research. *Journal of Economic Psychology*, v. 14, 1993, p. 285-317.

TÓFOLI, I. **Administração das contas a receber**. Apostila da disciplina de Administração Financeira e Orçamentária. Faculdade de Ciências Administrativas e Administrativas de Lins. 2007.

TRIVIÑOS, Augusto. **Introdução a pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VAVRA, T.G.; PRUDEN, D.R.. **Customer retention and the stages of service after sale**. In: ZEMKE, R. WOODS, J.A. (eds.) *Best Practices in Customer Service*. New York: AMA Publications, 1998.

VELUDO-DE-OLIVEIRA, T.; FALCIANO, M.; PERITO, R. Effects of credit card usage on Young Brazilians' compulsive buying, **Young Consumers: Insight and Ideas for Responsible Marketers**, São Paulo, v. 15, n. 2, p. 1-25, 2014.

VENETIS, K. A.; GHOURI, P. N. Service quality and customer retention: building long-term relationships. **European Journal of Marketing**, v. 38, n. 11/12, p. 1577-1598, 2004.

VERGARA, Sylvia. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VIEIRA et. al. Significados do dinheiro e propensão ao endividamento entre alunos universitários. **ReFAE – Revista da Faculdade de Administração e Economia**, São Paulo, editora Sônia Jaconi, v. 5, n. 2, p. 76-103, 2014.

WANG, L.; LU, W.; MALHOTRA, N. K. Demographics, attitude, personality and credit card features correlate with credit card debit: A view from China. **Journal of Economic Psychology**, v.32, p. 179-193, 2011.

WATSON, et al. The two general activation systems of affect: Structural findings, evolutionary considerations, and psychobiological evidence. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 76, n. 5, p. 820–838, 1999.

WEATHERS, D.; SHARMA, S.; WOOD, S. L. Effect of online communication practices on consumer perceptions for performance uncertainty for search and experience goods. **Journal of Retailing**, v. 83, n. 4, p. 393-401, 2007.

WILLIAMS, J. D.; HAN, S. L.; QUALLS, W. J. A conceptual model and study of cross-cultural business relationships. **Journal of Business Research**, v. 42, n. 2, p. 135–143, 1998.

WRAY, B.; PALMER, A.; BEJOU, D. Using Neural Network Analysis to Evaluate Buyer-Seller Relationships. **European Journal of Marketing**, v. 28, n. 10, p. 32-48, 1994.

ZEITHAML, Valarie; BITNER, Mary. **Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

## ANEXO A – ROTEIRO PARA ENTREVISTA

Entrevistado:

1. O que torna a sua empresa uma cliente de uma securitizadora?
2. O que mantém a sua empresa uma cliente de uma securitizadora?
3. O que leva a sua empresa operar à crédito com a securitizadora “X”?
4. O que faria a sua empresa deixar de operar à crédito com a securitizadora “X”?
5. Sua empresa nota alguma diferença entre operar com securitizadoras e bancos? Se sim, qual?
6. Como sua empresa se sente e reage na necessidade de recompra de títulos inadimplentes?
7. Você indicaria a securitizadora “X” para empresas conhecidas?